

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Dificuldades De Ascensão Na Liderança Feminina

Filipa Monteiro Leitão

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Inês Vieira Godinho Medeiro Patrão,

Professor Auxiliar Convidado

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024

iscte

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Dificuldades De Ascensão Na Liderança Feminina

Filipa Monteiro Leitão

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Inês Vieira Godinho Medeiro Patrão,

Professor Auxiliar Convidado

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024

Agradecimentos

Diria que é de família e fruto da educação que recebi e da qual sou eternamente grata, mas a verdade é que sou extremamente dedicada a todos os projetos aos quais me comprometo e o meu percurso profissional começou desde cedo. Fui ensinada a trabalhar para o sucesso garantido, para oferecer um serviço de excelência enquanto profissional e sinto que, muitas vezes, fixei esse objetivo como única prioridade, descurando outros projetos que sempre ambicionei, como é o caso deste que hoje vos entrego.

O facto de ambicionar ser uma líder fez com que desenhasse o meu caminho desde muito jovem, caminho esse que abracei logo aos 15 anos. Tenho abraçado projetos profissionais incríveis numa área que ocupa bastante do nosso tempo e, só recentemente me apercebi que estava a deixar para trás um dos meus maiores objetivos pessoais – ser Mestre em Gestão.

Por todo este percurso e por toda esta luta que foi conseguir terminar uma dissertação com um tema com o qual me identificasse por inteiro, enquanto trabalhava diariamente em projetos de grande responsabilidade, só tenho a agradecer a todos os que cruzaram este meu caminho.

Primeiramente, agradecer aos meus pais! Agradecer pela educação que me deram, pelos valores que me passaram, por me ensinarem a ser resiliente e a lutar por todos os meus sonhos e objetivos. Já diziam eles “Tudo é possível, basta querer e fazeres por isso”. Obrigada por acreditarem em mim e por não me deixarem colocar em cima da mesa a hipótese de desistir.

Queria, também, agradecer à minha irmã e ao meu namorado, pela motivação, mas acima de tudo pela paciência. Não foi fácil! Poucas horas de sono, muitas horas em frente ao computador, um nível de stress que agora não era só devido ao trabalho ... enfim, foi toda uma fase em que foi crucial ter a compreensão e o apoio dos que mais amo.

Não posso deixar de agradecer profundamente à minha orientadora, que abraçou este projeto comigo, mesmo sabendo todos os desafios que a minha vida profissional traria ao longo do percurso, que não desistiu de mim e que me disse “sim é possível!”, e foi mesmo. Muito obrigada, não teria conseguido sem a sua ajuda.

A uma das minhas maiores referências da liderança feminina, Joana Grácio, faço um agradecimento muito especial. Muito antes de ser minha líder, fez-me perceber que este era o tema perfeito, era o tema que me ia ser prazeroso explorar, por ser algo que ambiciono profissionalmente. Obrigada pela aprendizagem constante que me permites diariamente ao ser membro da tua equipa e sou muito grata que sejas parte integrante deste estudo.

Por fim, agradeço a todos aqueles que cruzaram o meu caminho ao longo deste percurso e que, de alguma forma me ajudaram na realização desta dissertação e contribuíram para que hoje seja ainda mais realizada.

Sou muito grata! Obrigada!

Resumo

A ascensão feminina a cargos de liderança continua a ser marcada por desafios significativos, apesar dos avanços na igualdade de gênero. Este estudo qualitativo teve como objetivo principal analisar as barreiras que podem ainda existir no percurso profissional das mulheres que aspiram a posições de liderança, investigando se essas barreiras permanecem e, em caso afirmativo, identificar quais as razões subjacentes à sua persistência. Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com nove mulheres em cargos de liderança em diversas organizações, explorando as suas percepções sobre as dificuldades encontradas e as políticas organizacionais destinadas a promover a igualdade de gênero.

Os resultados revelaram que, mesmo que as políticas de igualdade de gênero sejam implementadas por muitas organizações, muitas delas ainda são vistas como ineficazes e simbólicas, não existindo uma verdadeira e impactante transformação cultural nas organizações. As entrevistadas mencionaram, ainda, que os estereótipos de gênero e as normas sociais continuam a influenciar a sua experiência de liderança, propagando desigualdades e limitando as oportunidades do seu progresso, dificultando o seu percurso profissional. As participantes sublinharam a necessidade de medidas mais profundas e estruturais, como programas de mentoria, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e igualdade salarial, para que a igualdade de gênero em cargos de liderança passa a ser uma realidade.

O estudo conclui que, para além da implementação de políticas, é essencial que as organizações promovam uma mudança cultural mais profunda, uma mudança de mentalidades, que permita a aceitação de diferentes estilos de liderança. Esta transformação estrutural contribuiria para eliminar as barreiras invisíveis que as mulheres enfrentam, assegurando que a igualdade de oportunidades seja alcançada de forma sustentada e significativa.

Palavras-chave: Liderança feminina; Igualdade de gênero; Barreiras à liderança; Políticas organizacionais; Inclusão no local de trabalho; Transformação cultural

Classificação JEL: **J16** - Economia da Igualdade de Género; **J71** - Discriminação: Preconceitos contra Minorias; **M14** - Cultura Corporativa; Diversidade; Responsabilidade Social;

Abstract

The advancement of women to leadership positions continues to be marked by significant challenges, despite progress in gender equality. The main objective of this qualitative study was to analyze the barriers that may still exist in the professional paths of women aspiring to leadership roles, investigating whether these barriers remain and, if so, identifying the underlying reasons for their persistence. To achieve this, semi-structured interviews were conducted with nine women in leadership positions across various organizations, exploring their perceptions of the difficulties encountered and the organizational policies aimed at promoting gender equality.

The results revealed that even though many organizations implement gender equality policies, these policies are still often seen as ineffective and symbolic, with a lack of genuine and impactful cultural transformation within organizations. The interviewees also mentioned that gender stereotypes and social norms continue to influence their leadership experiences, perpetuating inequalities and limiting opportunities for their progress, thereby hindering their professional journeys. The participants emphasized the need for deeper and more structural measures, such as mentoring programs, work-life balance initiatives, and equal pay, in order for gender equality in leadership positions to become a reality.

The study concludes that, beyond the implementation of policies, it is essential for organizations to promote a deeper cultural change, a shift in mindsets, that allows for the acceptance of different leadership styles. This structural transformation would help eliminate the invisible barriers women face, ensuring that equality of opportunity is achieved in a sustainable and meaningful way.

Keywords: Female leadership; Gender equality; Leadership barriers; Organizational policies; Workplace inclusion; Cultural transformation

JEL Classification: J16 - Economics of Gender Equality; J71 - Discrimination: Minorities and Prejudices; M14 - Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility;

Índice

Capítulo 1 – Introdução.....	1
1.1) Enquadramento do Tema da Dissertação.....	1
1.2) Objetivos.....	3
1.3) Estrutura da Dissertação	5

Capítulo 2 – Revisão de Literatura	7
2.1) Conceito de Liderança	7
2.2) Estilos de Liderança	8
2.2.1) Liderança transformacional vs. transacional	8
2.2.2) Liderança autocrática vs. democrática	10
2.2.3) Liderança autêntica	12
2.2.4) Liderança servidora	13
2.2.5) Liderança humilde	14
2.3) Representatividade das mulheres em cargos de liderança	15
2.4) Causas para a Menor Representação das Mulheres em Cargos de Liderança	17
2.4.2) Fatores Culturais	18
2.4.3) Fatores Individuais	19
2.4.5) A Intersecção de Múltiplos Fatores	20
2.5) Diferenças nos Estilos de Liderança entre Mulheres e Homens	20
2.5.1) Estilos de Liderança e Eficácia Organizacional	21
2.5.2) Estereótipos de Género e Liderança	22
2.5.3) A Influência do Contexto na Escolha do Estilo de Liderança	22
2.6) Situação Atual da Representatividade Feminina em Cargos de Liderança em Portugal	23
2.7) Barreiras para a Liderança Feminina em Portugal	25
2.8) Políticas Públicas e Iniciativas para Promover a Igualdade de Género	25
2.9) Desafios e Oportunidades Futuras	26
Capítulo 3 – Modelo de Investigação	29
3.1) Análise dos principais desafios ao longo da carreira das mulheres que ambicionam cargos de liderança e igualdade de oportunidades entre homens e mulheres	29
3.2) Análise da permanência de barreiras na ascensão das mulheres a cargos de liderança e a razão da permanência	30
3.3) Análise da existência de episódios de discriminação ou preconceito de género no local de trabalho	31
3.4) Análise do impacto da organização na adoção de medidas para a construção de um caminho de oportunidades iguais para homens e mulheres	32
Capítulo 4 – Metodologia de Investigação	35
4.1) Opções Metodológicas	35
4.1.2) Técnica de Recolha de Dados	35
4.1.3) Participantes	36
4.1.4) Procedimento	40
4.1.5) Técnica de Tratamento de Informação	41

Capítulo 5 – Apresentação e Discussão dos Resultados	45
5.1) Principais desafios enfrentados ao longo das carreiras femininas	45
5.2) Permanência das barreiras ao longo dos tempos	49
5.2.1) Estereótipos de gênero e fatores culturais como barreiras	53
5.3) Existência de Episódios de Preconceito de Gênero e a Reação das Organizações....	56
5.4) Postura das organizações para promover a igualdade de gênero em cargos de liderança	59
5.5) Medidas para melhorar as oportunidades das mulheres na ascensão a posições de liderança	62
Capítulo 6 - Considerações Finais.....	67
6.1) Conclusão.....	67
6.2) Implicações teóricas e práticas	69
6.3) Sugestões para futuras pesquisas	71
6.4) Limitações.....	72
Referências Bibliográficas	75
Anexos.....	79
Anexo 1 - Categorização da Amostra	79
Anexo 2 - Dicionário de categorias	79
Anexo 3 – Exemplos do Processo de Categorização.....	81

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Setor das organizações das líderes entrevistadas	38
Gráfico 2 - Grau de escolaridade das entrevistadas.....	39
Gráfico 3 - Principais desafios enfrentados ao longo da carreira.....	46
Gráfico 4 - Razões para a permanência das barreiras.....	51
Gráfico 5 - Estereótipos de gênero e fatores culturais como barreiras	53

Gráfico 6 - Existência de episódios de preconceito de género e atitude das organizações	56
Gráfico 7 - Postura das organizações para promover a igualdade de género em cargos de liderança.....	60
Gráfico 8 - Medidas para melhorar as oportunidades das mulheres na ascensão a posições de liderança.....	62

Índice de Imagens

Figura 1 - Esquema do Modelo de Investigação.....	33
---	----

Capítulo 1 – Introdução

1.1) Enquadramento do Tema da Dissertação

A ascensão feminina a posições de liderança tem sido um tema muito recorrente nas ciências sociais e na gestão, principalmente pela transformação significativa do papel da mulher no mercado de trabalho que se regista nas últimas décadas. Desde a revolução industrial e, mais tarde, com os movimentos feministas do século XX, a participação das mulheres no mercado de trabalho aumentou drástica e notoriamente, deixando de ser apenas focada nas funções tradicionalmente associadas a tarefas domésticas e de cuidado, para passar a papéis cada vez mais relevantes nas esferas política, económica e empresarial (Kanter, 1977). Ainda assim, este avanço não fez com que os desafios enfrentados pelas mulheres na sua trajetória profissional chegassem ao fim, principalmente no que toca à ascensão a cargos de liderança, onde ainda se denota uma significativa sub-representação feminina (Eagly & Carli, 2007).

Um dos conceitos mais amplamente discutidos na literatura sobre a liderança feminina é o "teto de vidro", conceito este que representa as barreiras invisíveis que impedem as mulheres de atingirem os níveis mais altos de poder e decisão dentro das organizações (Morrison et al., 1987). Este fenómeno resulta de um conjunto de fatores interrelacionados, que incluem estereótipos de género, preconceitos ditos inconscientes e normas organizacionais que favorecem estilos de liderança tradicionalmente masculinos, ofuscando as oportunidades das mulheres. Estudos sugerem que, embora as mulheres estejam cada vez mais presentes em cargos intermédios de gestão, continuam a deparar-se com dificuldades evidentes para avançarem e alcançarem cargos mais executivos, como por exemplo o cargo de CEO, CFO ou até mesmo serem membros de conselhos de administração (Catalyst, 2020).

Os estereótipos de género desempenham um papel crucial neste tema, na medida em que muitos deles associam as competências de liderança a características masculinas, como a assertividade, a competitividade e o autoritarismo (Heilman, 2001). Estes traços, muitas vezes identificados como elementos necessários e cruciais para uma boa liderança, estão em contradição com os estereótipos tradicionais femininos, que favorecem uma postura mais focada na empatia, na colaboração e no cuidado. Consequentemente, as mulheres

em posições de poder acabam por enfrentar um dilema de dupla penalização: ou adotam um estilo de liderança considerado "masculino", ou podem ser vistas como líderes agressivas ou "demasiado autoritárias", por outro lado, se mantêm um estilo "feminino", podem ser percebidas como menos competentes ou inadequadas para o cargo, o que as poderá penalizar no seu percurso profissional (Rudman & Glick, 2001).

Para além de todos estes estereótipos, existem, também, barreiras institucionais que dificultam a ascensão das mulheres. Em muitos casos, as organizações ainda se regem por modelos de trabalho baseados numa disponibilidade total, o que, inevitavelmente, ignora as responsabilidades domésticas e familiares que, tradicionalmente, continuam a recair de forma desproporcional sobre as mulheres (Hochschild, 1989). Mesmo com o avanço das políticas de igualdade de género e o esforço das organizações para a implementação de medidas como licenças parentais e horários flexíveis, a "dupla jornada" — termo utilizado para descrever a sobrecarga das mulheres que acumulam o trabalho profissional com as responsabilidades domésticas — permanece uma realidade em muitos contextos, realidade essa que não aparenta uma solução próxima (Kossek & Lautsch, 2018).

Além disso, a falta de redes de apoio e de mentoria para as mulheres em contextos profissionais é um fator que contribui bastante para um menor registo de progressões na carreira. Estudos apontam que, em muitas organizações, os circuitos de poder e as oportunidades de promoção estão muitas vezes influenciados por relações interpessoais e grandes redes de influência, das quais as mulheres, muitas vezes, ainda estão não fazem parte acabando por não beneficiar das mesmas oportunidades. A ausência de mentores que possam orientar e defender a progressão das mulheres para cargos de liderança, com exemplos reais de mulheres que o conseguiram no passado, cria uma lacuna em termos de visibilidade e oportunidades (Ibarra et al., 2013).

Adicionalmente, as áreas mais estratégicas e tecnológicas, que frequentemente servem como porta de entrada para os níveis mais altos de gestão, continuam a ser dominadas por homens e não por mulheres. A sub-representação feminina em setores como as engenharias, tecnologias da informação e finanças contribui para o desnível de género nas chefias, uma vez que as oportunidades de liderança nestes campos continuam a ser mais acessíveis aos homens (Catalyst, 2020). Ainda, os setores nos quais as mulheres são mais representadas, como é o caso das áreas de apoio ou recursos humanos, a ascensão

aos cargos de topo é igualmente dificultada, dado que estes setores têm menos influência nas decisões estratégicas da organização.

Nos últimos anos, várias organizações têm vindo a adotar diversas políticas de diversidade e inclusão, com o objetivo de combater este desequilíbrio. Estes tipos de políticas incluem programas de recrutamento direcionado, formações que evidenciam o impacto de preconceitos inconscientes, e quotas de género em conselhos de administração. Ainda assim, apesar destes esforços, há uma crescente necessidade de avaliar a eficácia destas medidas na prática e perceber se são eficientes. Estudos recentes mostram que, embora muitas empresas promovam uma maior diversidade de género, os avanços são frequentemente mais simbólicos do que estruturais, ou seja, as mulheres continuam sub-representadas no que toca a posições de liderança mais altas (Kalev et al., 2006). Desta forma, é colocada em causa a eficácia das políticas de inclusão, quando persiste uma resistência das culturas organizacionais em promover mudanças significativas que tenham efetivamente impacto e gerem a mudança.

Assim sendo, torna-se fundamental reavaliar as barreiras à ascensão feminina a posições de liderança no contexto atual e identificar as formas como estas barreiras poderão estar a evoluir. A investigação sobre este tema poderá ser uma importante contribuição para o entendimento das dinâmicas de poder nas organizações e da forma como estas podem ser modificadas para promover uma verdadeira igualdade de género.

1.2) Objetivos

O principal objetivo desta dissertação é analisar as dificuldades enfrentadas pelas mulheres na ascensão a cargos de liderança, explorando as barreiras que podem ainda existir ao longo do percurso profissional das mulheres e investigando os fatores que influenciam esse processo nos dias atuais. Para alcançar este objetivo central, a investigação foi orientada por quatro objetivos específicos:

O primeiro objetivo passa por identificar quais as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres ao longo das suas carreiras, principalmente quando o objetivo passa por ascender a posições de liderança. Este foco procura explorar os desafios que têm um impacto significativo na trajetória profissional das mulheres. Para além disso, procura-se

compreender, de forma geral, se as mulheres consideram que já foi alcançada uma igualdade de oportunidades para homens e mulheres no mercado de trabalho, ou se ainda existem diferenças consideráveis nesse sentido.

O segundo objetivo passa por investigar se as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no passado continuam a ser uma realidade na atualidade, ou se essas barreiras têm vindo a diminuir ao longo dos anos. Este objetivo visa analisar a evolução das barreiras tradicionais por forma a entender se as mesmas permanecem presentes no contexto atual e de que forma impactam as oportunidades de ascensão das mulheres. Também se procura explorar se novos desafios emergiram em resposta a mudanças nas dinâmicas organizacionais, sociais e tecnológicas. Caso se verifique, ao longo do estudo, que as barreiras ainda persistem, este terá como objetivo adicional compreender as razões que justificam a sua permanência ao longo dos tempos.

O terceiro objetivo foca-se em examinar a existência de episódios de discriminação ou preconceito de género no local de trabalho, analisando de que forma este tipo de experiências podem influenciar as trajetórias profissionais das mulheres líderes. A investigação procura captar uma compreensão mais profunda das perceções e experiências relacionadas ao preconceito, tanto explícito quanto implícito, que podem interferir no progresso das mulheres rumo a cargos de liderança.

Por fim, o quarto objetivo passa por avaliar a adesão das organizações a políticas e iniciativas destinadas a promover a liderança e inclusão feminina, analisando a eficácia e o impacto dessas ações. Este ponto visa compreender qual a postura das organizações ao se depararem com a questão da desigualdade de género e verificar se as políticas de igualdade de oportunidades para homens e mulheres têm gerado resultados tangíveis na carreira das mulheres que aspiram a posições de liderança. Para além disso, pretende-se também identificar que tipo de medidas são consideradas, pelas próprias mulheres líderes, como importantes para ser implementadas nas organizações, com o intuito de combater a desigualdade e gerar oportunidades iguais para homens e mulheres no que toca à ascensão à liderança.

Ao abordar todos esses objetivos, o estudo tem como principal foco contribuir para o desenvolvimento de soluções práticas que possam ter impacto positivo, reduzindo as

desigualdades de género no ambiente de trabalho e facilitando o caminho das mulheres para cargos de liderança. Ainda, esta investigação procura partilhar uma visão crítica sobre as tendências atuais no que toca à liderança feminina, propondo recomendações concretas para as organizações que ambicionam tornar-se mais inclusivas para ambos os géneros.

1.3) Estrutura da Dissertação

A presente dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos, com o objetivo de explorar e responder de forma abrangente a todas as questões de investigação, cumprindo os objetivos propostos.

O Capítulo 1 - Introdução contextualiza o tema da investigação, apresentando a relevância do estudo sobre a ascensão das mulheres a cargos de liderança e estabelecendo os objetivos e as questões de pesquisa que guiaram o presente estudo. Adicionalmente, é introduzida a estrutura global da dissertação por forma facilitar a compreensão do seu desenvolvimento.

O Capítulo 2 - Revisão de Literatura é dedicado a uma análise detalhada da literatura existente sobre liderança e representatividade feminina. Inicialmente, é explorado o conceito de liderança, seguido por uma análise dos diferentes estilos de liderança, tais como transformacional, transacional, autocrática, democrática, autêntica, servidora e humilde. Seguidamente, é abordada a representatividade das mulheres em cargos de liderança, analisando as causas para a sua menor representatividade. Este capítulo aborda ainda as diferenças nos estilos de liderança entre homens e mulheres e como essas diferenças influenciam a eficácia organizacional, incluindo a influência de estereótipos de género e do contexto social na escolha do estilo de liderança.

No Capítulo 3 - Modelo de Investigação, são apresentados os objetivos específicos do estudo e as questões de pesquisa derivadas desses mesmos objetivos. Ou seja, este capítulo tem como principal propósito estruturar o modelo de investigação adotado, analisando a permanência das barreiras e quais os principais desafios enfrentados pelas mulheres na ascensão a cargos de liderança e, conseqüentemente as razões que sustentam a persistência destas barreiras, no caso de ser evidenciada a permanência das mesmas. Também se analisa como as políticas organizacionais são percebidas em termos de

eficácia na promoção da igualdade de género, com o intuito de compreender quais as medidas que podem ser mais eficazes no para um caminho de oportunidades iguais para homens e mulheres.

O Capítulo 4 - Metodologia de Investigação descreve de forma detalhada a abordagem metodológica adotada no estudo. São descritas as opções metodológicas, incluindo a técnica de recolha de dados, o processo de seleção dos participantes e as técnicas de análise de dados utilizadas. Este capítulo assegura a transparência do processo de investigação e justifica as escolhas metodológicas realizadas para garantir a fiabilidade e validade dos resultados obtidos.

O Capítulo 5 - Apresentação e Discussão dos Resultados apresenta uma análise crítica dos dados recolhidos. Os resultados são apresentados em função das questões de pesquisa previamente definidas e discutidos, também com base na revisão da literatura. Este capítulo destaca as perceções das mulheres líderes em relação aos desafios enfrentados ao longo das suas carreiras, a persistência das barreiras ao longo do tempo e a eficácia das políticas organizacionais de igualdade de género. A discussão dos resultados é enriquecida com exemplos específicos e análises comparativas, com o objetivo identificar boas práticas e possíveis melhorias para as organizações.

Por fim, o Capítulo 6 - Considerações Finais consiste numa síntese das principais conclusões do estudo, destacando as implicações teóricas e práticas dos resultados. São feitas recomendações para futuras investigações e identificadas as limitações da pesquisa atual, como o objetivo de contribuir para o aprimoramento de estudos futuros sobre a liderança feminina e a igualdade de género no ambiente organizacional.

Esta organização foi estruturada por forma a assegurar uma abordagem compreensiva e organizada à investigação, permitindo que cada capítulo desenvolva de forma sequencial e lógica os diferentes aspetos do tema, desde a fundamentação teórica até às conclusões práticas e recomendações para estudos futuros.

Capítulo 2 – Revisão de Literatura

2.1) Conceito de Liderança

A quantidade de estudos científicos sobre liderança é extensa (Bass, 1990; Bergamini, 1994; House et al., 1999; Northouse, 2010), e o debate em torno desse tema e da sua definição tem sido bastante amplo, porém, nem sempre unânime entre os investigadores no campo das ciências sociais, existindo inúmeras teorias que não se alinham por completo (House et al., 1999; Northouse, 2010). Conseqüentemente, não há propriamente uma definição única e amplamente aceita para o conceito de liderança, havendo sim uma variedade de teorias que foram desenvolvidas ao longo das últimas décadas. Tudo isto levou Bass (1990) a concluir que "há praticamente tantas definições de liderança quantas pessoas que tentaram defini-la".

Todas as definições de liderança partilham certas características em comum, reconhecendo a liderança como um processo relacional entre o líder e os liderados e destacando a influência do líder sobre os liderados como um elemento essencial, ocorrendo estas dentro de grupos e envolvendo um trabalho por objetivos comuns, tanto para o líder, quanto para os liderados (Bowditch & Buono, 1992; Northouse, 2010).

A liderança é descrita como o processo pelo qual uma pessoa exerce influência sobre outras, para alcançar objetivos em comum, não através de imposição, mas sim através do poder e da influência, ou seja, pela capacidade de modificar atitudes, comportamentos e crenças de outras pessoas (Northouse, 2013).

Tal como discutido por Nascimento (2021), a liderança não deve ser vista como uma característica fixa, mas sim como um processo intencional e construtivo, com o propósito de aprimorar os resultados organizacionais. Os líderes têm do seu lado a responsabilidade de otimizar a eficácia da organização e, em simultâneo, garantir que existe uma preparação, com os recursos e as iniciativas necessárias para garantir que a organização de destaca entre as restantes de forma positiva e a longo prazo.

Segundo Gandolfi & Stone (2016), a liderança está inerentemente relacionada à maneira pela qual o líder influencia tanto a organização quanto os seus colaboradores. Não só os líderes, como também os liderados, desempenham papéis essenciais para que as

organizações alcancem os seus objetivos. Ou seja, para se desenvolverem profissionalmente, os líderes devem dedicar tempo e esforço para atender às necessidades básicas das suas equipas, estabelecendo, em simultâneo, uma visão de futuro que motive o envolvimento dos mesmos na organização. As organizações dependem de uma missão e de um propósito que definam a sua identidade. Para alcançar esses propósitos, é fundamental que a organização adote valores que direcionem as suas ações. Além de tomar decisões estratégicas, é papel do líder implementar e garantir a prática desses mesmos valores para atingir objetivos (Gandolfi & Stone, 2016).

Com o surgimento de diferentes perspetivas e definições de liderança, até o final dos anos 40, sugeriram que a liderança se trata de uma habilidade natural e que a abordagem da mesma se baseia em traços de personalidade. Na década de 1980, surgiram novas abordagens da liderança, como a transformacional, a transacional e a carismática, que realçam que a liderança é influenciada pela visão do líder. Estas abordagens defendem que a liderança deve ser adaptada de acordo com a situação e o contexto em que o líder e a organização se encontram, e que é crucial avaliar o comprometimento, a motivação e a lealdade das equipas, em relação à organização. Com base nessa análise, os líderes deverão ajustar os seus estilos de liderança, tendo sempre em consideração as mudanças que poderão ocorrer ao longo dos tempos e as necessidades específicas da organização (Northouse, 2013).

2.2) Estilos de Liderança

2.2.1) Liderança transformacional vs. transacional

De acordo com Bass (1985), a liderança transformacional é caracterizada como um estilo flexível e adaptável, no qual o líder motiva os seus colaboradores a superarem as suas expectativas originais, elevando e transformando os seus interesses, ainda que estes devam estar sempre alinhados com os objetivos do grupo.

A Liderança Transformacional é entendida como um estilo de liderança que resulta em mudanças significativas nas atitudes e comportamentos dos colaboradores dentro das organizações onde é imposta, conforme definido por Burns (1978). Judge e Piccolo

(2004) destacam que muitos autores a consideram como uma forma de liderança mais eficaz.

A liderança transformacional é vista como o fator mais significativo para explicar como os líderes podem influenciar os seus colaboradores a adotarem comportamentos desejáveis e a atingirem altos níveis de desempenho (Moynihan et al., 2012). Os líderes transformacionais aplicam abordagens racionais, por forma a permitir que os seus colaboradores tenham um papel participativo nas decisões do ambiente de trabalho, sempre que possível.

A liderança transformacional destaca-se por se basear numa abordagem proativa e positiva, caracterizada por quatro comportamentos fundamentais: a influência idealizadora, a motivação inspiradora, o estímulo intelectual e a consideração individualizada que, quando aplicados de uma forma eficaz, estão associados a resultados positivos para as equipas, o que contribui para a eficácia organizacional (Tepper et al., 2018). Esse tipo de comportamentos acaba por promover a ética, contribuindo e aumentando a motivação e o otimismo dos colaboradores, ou seja, encorajam um pensamento crítico e priorizam as necessidades individuais (Robertson, 2018). Como consequência, os líderes transformacionais demonstram plenitude nas suas ações, sendo vistos como exemplos, inspirando as suas equipas a superar expectativas em benefício do bem-estar da organização (Lin et al., 2017).

Numa outra perspetiva, surge a definição de Liderança Transacional que, segundo Bass (1997) é um processo de troca e recompensa extrínseca entre líderes e liderado, onde o líder define quais as expectativas e metas a serem alcançadas, assim como quais as recompensas associadas a essas metas. Por outras palavras, a liderança transacional envolve uma relação de troca entre o líder e o subordinado, procurando dar resposta aos interesses de ambos (Bass, 1999). Este tipo de motivação impulsiona as equipas a realizar as tarefas pré-designadas, destacando-se esta abordagem pelo uso de reforços condicionais e concentrando-se principalmente em fatores básicos de troca, sendo muito aplicada em processos de formação (Bass & Avolio, 2004).

Conforme Bass (1999) descreve, a liderança transacional caracteriza-se por um processo de troca de recompensas entre líderes e liderados, onde o líder define claramente quais as

expectativas e as metas a serem alcançadas, assim como quais as recompensas associadas ao alcance dessas metas. No entanto, frequentemente esse estilo de liderança está associado a um comportamento desmotivador pelos liderados (Spreitzer et al., 1999), o que requer um acompanhamento próximo para lidar com possíveis desvios e enganos, bem como para manter a estabilidade do ambiente de trabalho.

De acordo com a literatura, a principal diferença entre estes dois conceitos reside na natureza da troca entre líder e o liderado. Enquanto a liderança transacional se baseia na troca de recompensas materiais, a liderança transformacional motiva os seguidores por meio de valores mais elevados, como o reconhecimento, a confiança, a lealdade, o respeito e o comprometimento (e.g Bass, 1985, 1995; Bass & Avolio, 1993; Podsakoff et al., 1990, 1996). Enquanto os líderes transacionais motivam as suas equipas com base numa autoridade hierárquica e regras para alcançar metas predefinidas, os líderes transformacionais inspiram os seus liderados a agir de maneira proativa, sem depender de trocas de interesses (Burns, 1978).

2.2.2) Liderança autocrática vs. democrática

A liderança autocrática é caracterizada pelo domínio absoluto do líder, sendo ele que toma todas as decisões, sem permissão para a participação ou contribuição dos liderados. O líder autoritário está, única e exclusivamente, focado nos resultados e nas tarefas, não abrindo espaço para qualquer forma de iniciativa por parte das suas equipas (Fitzgerald & Hunt, 2018). Este tipo de abordagem é opressiva e tende a reprimir os liderados, o que acaba por criar distanciamento e um ambiente de passividade. Os aspetos pessoais, as necessidades e as capacidades dos liderados são, muitas vezes, negligenciados, o que pode originar sentimentos de incapacidade de adaptação, alimentando a desmotivação, impactando o percurso profissional (Fitzgerald & Hunt, 2018).

A liderança autocrática é considerada uma das formas mais extremas de liderança, na qual o líder detém controlo total sobre as suas equipas, havendo uma vincada distinção hierárquica. As características principais deste estilo passam por ser o líder a estabelecer regras e a determinar como todas as atividades devem ser realizadas, ou seja, é ele que define quais as técnicas a serem utilizadas para executar as tarefas, sem qualquer intervenção das suas equipas. Nesta vertente de liderança, o líder está focado nas tarefas,

descurando o grupo, o que pode resultar na falta de confiança entre os membros (Lewin, 1951 & Chiavenato, 2000). De um modo geral, o líder autocrático restringe-se a comunicar apenas as informações essenciais para a realização de tarefas, esperando que tudo seja executado conforme a sua visão. Além disso, este tipo de líder acredita que as pessoas não possuem ambições próprias, havendo, por isso, necessidade de ser coagidas para desempenhar as suas funções (Teixeira, 2005).

Por outro lado, o estilo democrático ou participativo de liderança é reconhecido pela sua abordagem inclusiva, na qual os líderes estão mais direcionados para os problemas e preocupações dos membros das suas equipas, entendendo que cada indivíduo pode contribuir, de forma diferente, para alcançar os objetivos da organização. Assim sendo, esses líderes são vistos como mais produtivos e mais eficazes (Moller et al., 2010). Na liderança democrática, todos participam ativamente nos processos de tomada de decisão, onde a troca de ideias e discussões são incentivadas e valorizadas para o progresso das organizações. Ou seja, o líder possui um papel motivador, orientador e coordenador, o que promove um ambiente de trabalho no qual a cooperação e a afinidade interpessoal são predominantes. Nas organizações onde se adota este estilo de liderança, os liderados tendem a apresentar um alto desempenho, e o ambiente organizacional é considerado mais agradável (Moller et al., 2010).

Na liderança democrática, as decisões finais são tomadas após uma reunião geral com a equipa, priorizando a qualidade do trabalho, mesmo que esse processo implique mais tempo até à tomada de decisão. Uma das principais características da liderança democrática, passa por ser o líder estabelecer regras, mas em conjunto com as suas equipas, tendo sempre em consideração as qualidades e competências de cada membro e da equipa como um todo. Este processo demonstra que o líder acredita na responsabilidade e na autonomia de cada indivíduo aquando necessária a resolução de tarefas, agindo de forma equilibrada, seja para passar feedback positivo ou negativo. (Chiavenato, 2000 & Lewin, 1951). Em suma, o líder democrático procura incentivar a um ambiente empresarial positivo, visando ao aumento da produtividade (Teixeira, 2005). Este é um estilo de liderança bastante motivador para os colaboradores, na medida em que as suas contribuições e ideias são válidas e valorizadas (Garfinkle, 2020).

2.2.3) Liderança autêntica

São bastantes frequentes as vezes em que se registam incidentes de polémicas morais e financeiras envolvendo empresas de grande destaque no mercado, nos quais os líderes, em determinadas ocasiões, optaram por se desviar das práticas de gestão adequadas, o que resulta em abastados prejuízos para a organização, e em alguns casos, até mesmo na sua dissolução (Rego et al., 2014).

Na sequência deste panorama, torna-se cada vez mais importante manter e promover valores éticos autênticos nos líderes, valores que procurem fortalecer a confiança que lhes é depositada pelos colaboradores. Desta forma, surge um novo paradigma de liderança, denominado Liderança Autêntica, que retrata líderes com um sólido caráter moral, líderes preocupados com o bem-estar dos liderados e guiados por valores éticos elevados que se manifestam nas suas ações e na forma como lideram as suas equipas. De acordo com este modelo de liderança, este tipo de líder consegue de alguma forma inspirar os seus colaboradores a alcançar os objetivos organizacionais de uma forma mais precisa, transparente e genuína, o que acaba por evitar procedimentos inadequados e possíveis consequências negativas (Avolio & Gardner, 2005; Avolio et al., 2004).

A liderança autêntica, por sua vez, foca-se na compreensão e na incorporação de uma perspetiva moral, focada na transparência das relações estabelecidas com aqueles que ocupam os cargos de topo, o que contribui para um crescimento pessoal positivo (Walumbwa et al., 2008). Ou seja, estes tipos de líderes agem de forma aberta e transparente, o que acaba por motivar que haja troca de ideias e opiniões com os liderados. Os líderes autênticos estão conscientes dos seus próprios valores morais, dos seus conhecimentos e das suas capacidades, bem como do contexto em que se encontram e da forma como se devem adaptar a ele (Avolio et al., 2004).

De acordo com Avolio e Luthans (2003), a liderança autêntica está associada a procedimentos adotados pelo líder que integra habilidades psicológicas consideradas favoráveis e um comportamento organizacional bastante completo. Tudo isto contribui para que o líder tenha uma maior consciência de si mesmo e se baseie em comportamentos autorregulados de forma positiva, sendo este impacto também sentido por parte dos seus colaboradores, promovendo, assim, o crescimento pessoal de uma forma positiva.

Desta forma, torna-se evidente qual a distinção entre a liderança autêntica e os outros estilos de liderança, visto que neste contexto, o líder procura alcançar os seus objetivos de uma forma totalmente equilibrada e sem injustiças, adotando uma postura transparente, ética e auto consciente perante as suas equipas no decorrer dos processos de tomada de decisão. Nesse sentido e, de acordo com os autores, este estilo de liderança acaba por criar mais expectativas, mais confiança, uma maior dedicação, e uma visão mais favorável por parte dos liderados, o que faz com que se sintam muito mais satisfeitos no trabalho e motivados para atingir os objetivos, conduzindo a uma ótima margem de sucesso (Luthans et al., 2007, citados por Avolio & Mhatre, 2012).

2.2.4) Liderança servidora

A liderança servidora é caracterizada por uma relação entre o líder e o liderado, onde a prioridade passa por satisfazer as necessidades do liderado, partindo do princípio que, ao satisfazer as suas necessidades, o líder vê um caminho para a motivação, impulsionando o alcance de metas e objetivos, bem como o desenvolvimento de capacidades e uma maior orientação para os membros das suas equipas. Desta forma, a liderança servidora concentra-se nos liderados, não no líder em si, não fazendo parte desta abordagem de liderança o foco no líder (Eva et al., 2019).

Os líderes servidores são conhecidos pela sua natureza generosa, na medida em que procuram orientar as pessoas de uma forma direta para promover o seu crescimento. Ou seja, este tipo de líderes utilizam a empatia como ferramenta para influenciar as escolhas dos liderados. Para mais facilmente atingirem as metas da organização, os líderes servidores optam por comunicar de uma forma empática e optam por não esconder informações, sendo a partilha das mesmas de forma transparente uma melhor opção. (Gutierrez-Wirsching, 2015).

Os líderes que seguem o modelo de liderança servidora valorizam características específicas, tais como a ética, a moralidade e o investimento na melhoria e desenvolvimento de capacidades (Williams et al., 2017). Dessa forma, os líderes servidores acreditam que o progresso dos colaboradores é fundamental para se conseguirem alcançar as metas da organização. Para além disso, a liderança servidora

destaca a importância da integridade pessoal e concentra-se na construção de relacionamentos sólidos dentro das equipas (Liden et al., 2008).

Em suma, este tipo de líder, por norma, gera valor para a organização através do seu compromisso para com o desenvolvimento das qualidades dos seus liderados. Ou seja, a sua dedicação acaba por passar por permitir uma compreensão mais clara das tarefas que são atribuídas às equipas, oferecendo uma melhor noção do seu propósito, que se irá traduzir em orgulho pelo seu trabalho e pela organização como um todo (Coetzer et al., 2017).

2.2.5) Liderança humilde

Conforme descrita por Owens (2013), a liderança humilde, é um conceito que destaca a importância de líderes que demonstram uma consciência realista de suas próprias limitações e uma abertura para aprender com os outros. Estes tipos de líderes são caracterizados por reconhecerem as suas falhas e os seus erros, com uma prontidão genuína para admitir quando não têm todas as respostas. Para além disso, os líderes humildes valorizam bastante as contribuições dos membros das suas equipas, reconhecendo as habilidades e os pontos fortes de cada membro, demonstrando uma apreciação genuína por essas mesmas contribuições Owens (2013).

Outro aspeto essencial da liderança humilde é a abertura que os líderes têm para novas ideias e feedbacks, sejam eles positivos ou negativos. Ou seja, os líderes que praticam este tipo de abordagem procuram frequentemente feedback de várias fontes, mesmo daqueles que estão em posições inferiores hierarquicamente. Essa abertura reflete uma disposição para aprender continuamente e ajustar comportamentos e decisões com base em novas informações. Desta forma, este tipo de liderança ajuda a criar um clima organizacional que promove a inovação, na medida em que os membros da equipa sentem-se mais seguros para partilhar as suas ideias e sugestões sem medo de repreensão. (Owens et al., 2013)

De acordo com Owens (2013), a liderança humilde pode ter impactos significativamente positivos no desempenho organizacional, podendo facilitar e incentivar a um ambiente em que a aprendizagem contínua e o desenvolvimento pessoal são bastante estimulados. Ou seja, a liderança humilde, tal como descrita por Owens et al., (2013), não é apenas

uma qualidade pessoal, mas sim um conjunto de práticas e comportamentos que têm impactos positivos no desempenho individual e organizacional. Este estilo de liderança contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo, onde a confiança, a aprendizagem e a inovação são pontos tidos como imprescindíveis e bastante promovidos Owens (2013).

2.3) Representatividade das mulheres em cargos de liderança

A representatividade das mulheres em papéis de liderança é um assunto central nos estudos de género e de liderança, o que demonstra o aumento da atenção em torno da diversidade e da inclusão nas organizações atuais. A liderança feminina é, muitas vezes, associada a práticas de gestão mais inclusivas e a resultados organizacionais positivos (Eagly & Carli, 2007). Ainda assim, a sub-representação das mulheres em cargos de alta liderança continua a representar um desafio em escala global, com diversas barreiras estruturais, culturais e organizacionais, que acabam por limitar as oportunidades de acesso das mulheres a essas posições (Ibarra et al., 2013). Segundo a Organização Internacional do Trabalho (2019), ainda que as mulheres representem uma parcela considerável da força de trabalho mundial, ainda enfrentam obstáculos significativos para alcançar cargos de poder e influência.

Diversos estudos têm demonstrado que a presença reduzida de mulheres em cargos de liderança, embora varie entre indústrias e regiões, permanece uma constante em todo o mundo. Por exemplo, dados da McKinsey & Company (2020) indicam que, embora haja uma maior inclusão de mulheres em cargos de gestão intermédia, a transição para posições executivas de alto nível ainda é significativamente menor para mulheres do que para homens. Esta situação perpetua um fenómeno conhecido como "teto de vidro" — uma barreira invisível que impede a progressão das mulheres para os níveis mais altos de hierarquia organizacional (Morrison et al., 1987). O "teto de vidro" continua a ser amplamente discutido na literatura e é um dos principais conceitos para entender a sub-representação das mulheres em papéis de liderança estratégica (Morrison et al., 1987).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2018) reporta que, em várias economias desenvolvidas, as mulheres representam menos de 30% dos cargos executivos, mesmo em setores onde há uma predominância feminina na força de

trabalho geral. A discrepância na proporção de mulheres em posições de liderança é inúmeras vezes citada como um indicador de que as mudanças estruturais necessárias para melhorar a igualdade de gênero ainda não foram totalmente realizadas.

Enquanto os benefícios de uma liderança diversificada são bem documentados — incluindo maior inovação, resiliência organizacional e melhor desempenho financeiro (Catalyst, 2004) — a persistente ausência de mulheres em cargos de topo revela uma continuidade de padrões históricos de exclusão. Esta exclusão é reforçada por vários fatores que contribuem para manter as mulheres em posições de menos poder dentro das organizações, dificultando a sua visibilidade e representatividade em níveis superiores.

O "teto de vidro" e outras formas de barreiras invisíveis não se manifestam apenas de forma direta; muitas vezes, estas barreiras são mantidas por preconceitos inconscientes e normas culturais que favorecem o sexo masculino em processos de recrutamento e promoção. A pesquisa de Eagly e Karau (2002) sobre a teoria do papel social sugere que as expectativas de gênero influenciam de formas negativa a percepção de aptidão das mulheres para cargos de liderança, o que acaba por contribuir para a manutenção de uma visão restrita sobre quem deve ocupar esses papéis. Assim, a sub-representação das mulheres não é apenas uma questão de escolha pessoal ou competência, mas sim uma reflexão das estruturas sociais e organizacionais que precisam de ser transformadas (Eagly & Karau 2002).

A baixa representatividade das mulheres em cargos de liderança tem implicações significativas para as organizações e para a sociedade em geral. A ausência de diversidade de gênero nos níveis mais altos pode criar ambientes de trabalho menos inclusivos e menos inovadores, o que compromete a capacidade das organizações de atrair e reter talentos diversificados (Catalyst, 2004). Além disso, essa falta de diversidade nos cargos de liderança para além de manter, ainda reforça as desigualdades estruturais, como disparidades salariais e limitações de progresso na carreira para mulheres, perpetuando um ciclo de discriminação de gênero (Blau & Kahn, 2017).

Num contexto, a falta de mulheres em papéis de liderança também significa que suas perspectivas e experiências estão sub-representadas em processos de tomada de decisão que afetam não só a economia, mas também a sociedade em geral. Franceschet et al. (2012) argumentam que a inclusão de mulheres em posições de decisão política e

económica é crucial para o desenvolvimento de sociedades mais justas e representativas, nas quais as necessidades de todos os grupos são consideradas.

Em suma, a representatividade das mulheres em cargos de liderança continua a ser limitada em muitas áreas do mundo, refletindo uma necessidade contínua de intervenções eficazes e mudanças estruturais que facilitem a igualdade de género. Ainda que a literatura identifique várias causas para essa sub-representação, desde estereótipos de género até a falta de políticas organizacionais inclusivas (Acker, 2006; Kossek et al., 2017), é crucial que se continue a discutir o estado atual da liderança feminina para compreender como e onde podem ser feitas melhorias. A promoção de uma maior inclusão e representatividade não é apenas uma questão de justiça social, mas também de eficiência organizacional, uma vez que as organizações que incentivam a diversidade nos níveis superiores tendem a ser mais inovadoras e a obter melhores resultados em contextos competitivos e dinâmicos (Northouse, 2018).

Para superar a sub-representação feminina, é necessário um esforço coordenado para reavaliar práticas e normas organizacionais, removendo barreiras sistêmicas e promovendo uma cultura de igualdade. Sandberg (2013) defende que é essencial criar ambientes de trabalho que apoiem e valorizem o desenvolvimento da liderança feminina, rompendo com estereótipos e proporcionando oportunidades iguais de crescimento para todos.

2.4) Causas para a Menor Representação das Mulheres em Cargos de Liderança

Verifica-se na literatura um conjunto de fatores que podem explicar a menor representação das mulheres em cargos de liderança. Além disso, os fatores culturais, como estereótipos de género e normas sociais, alimentam a perceção de que as mulheres são menos aptas para cargos de liderança, fortalecendo a discriminação implícita que já existe. Os fatores individuais, incluindo a socialização de género, também desempenham um papel significativo, influenciando as decisões de carreira e a autoconfiança das mulheres que procuram conquistar cargos de liderança (Eagly & Karau, 2002; Heilman, 2012).

2.4.1) Fatores Estruturais

Os fatores estruturais são aqueles que estão relacionados com as políticas e as práticas organizacionais que, intencionalmente ou não, poderão criar barreiras para o avanço das mulheres nas suas carreiras profissionais. De acordo com Kossek et al., (2017), muitas organizações falham na tentativa de implementar políticas de trabalho flexíveis e licenças parentais, que são essenciais para ajudar as mulheres a encontrar o equilíbrio entre as exigências profissionais e as responsabilidades pessoais. Esta falta de suporte organizacional é um dos principais fatores que contribuem para a permanência das mulheres em cargos de nível médio, sem progresso para posições de alta liderança, ou até mesmo para a sua saída do mercado de trabalho (Kossek et al., 2017).

Para além disso, o facto de existirem poucas ou nenhuma rede de apoio, como programas de mentoria e patrocínios, também é notório na limitação das oportunidades de liderança para mulheres. Ibarra, Carter e Silva (2010) afirmam que as mulheres têm menos acesso a patrocinadores – indivíduos de nível superior que ativamente defendem e promovem suas carreiras – em comparação com seus colegas homens. Essa falta de patrocínio afeta negativamente oportunidades de promoção, especialmente em ambientes dominados por homens, onde as decisões de promoção podem depender de redes informais e relações de influência (Ragins et al., 1998).

Os preconceitos implícitos também se tornam evidentes nos processos de contratação e promoção. Rivera e Tilcsik (2016) argumentam que os gestores continuam a preferir candidatos que se pareçam a eles, um fenómeno conhecido como “homofilia”. Esse preconceito, mesmo que possa ser inconsciente, contribui para um ciclo em que homens, predominantemente em cargos de liderança, acabam a favorecer outros homens por possuírem capacidades de liderança mais próximas, o que acaba por barrar as oportunidades de acesso das mulheres a papéis de liderança (Moss-Racusin et al., 2012).

2.4.2) Fatores Culturais

Por outro lado, os fatores culturais referem-se aos estereótipos de género e às normas sociais que reforçam a ideias de que os homens são mais adequados para papéis de liderança do que as mulheres. A teoria do papel social, proposta por Eagly e Karau (2002), defende que as mulheres enfrentam preconceitos quando tentam adotar comportamentos de liderança que são vistos como incompatíveis com os estereótipos femininos

tradicionais. Por exemplo, uma mulher que demonstre assertividade ou autoritarismo – características tradicionalmente associadas à liderança – frequentemente enfrentam um "backlash de gênero" por não corresponder às expectativas de comportamento feminino, ou seja, acabam por ser criticadas por adotar o comportamento esperado pelas organizações, mas que não se identifica como um comportamento feminino (Rudman & Phelan, 2008).

Esses estereótipos de gênero afetam, também, a avaliação de desempenho. Heilman (2012) relata como as mulheres em posições de liderança são, frequentemente, vistas como menos competentes do que os seus colegas homens, mesmo quando apresentam habilidades e resultados equivalentes, ou até mesmo superiores. Este preconceito cultural, muitas vezes inconsciente, reforça um ciclo de discriminação e autoexclusão, onde as mulheres se sentem menos inclinadas a procurar ou manter posições de liderança por medo de serem julgadas injustamente e, muitas vezes, por falta de exemplos de sucesso (Eagly & Carli, 2007).

2.4.3) Fatores Individuais

Existem também fatores individuais, como a socialização de gênero e a autosseleção, que contribuem para a menor representação das mulheres em cargos de liderança. Desde cedo, as mulheres são socializadas para assumir e dominar papéis de cuidado e tarefas domésticas, limitando os seus desejos, objetivos e até mesmo a sua autoconfiança, principalmente em contextos profissionais (Eccles, 1994). Essa socialização é sentida e acaba por se revelar na autoeficácia das mulheres, levando-as a subestimar e a duvidar das suas habilidades, especialmente em organizações onde predominam homens (Correll, 2001).

Pesquisas indicam que as mulheres se candidatam com muito menos probabilidade a cargos de liderança, mesmo quando são igualmente qualificadas, devido a uma falta de confiança nas suas competências e ao medo de falhar (Kay & Shipman, 2014). A síndrome do impostor, identificada por Clance & Imes (1978), também é comum entre mulheres em posições de liderança, onde elas frequentemente duvidam de sua legitimidade e competência, o que pode afetar negativamente o seu desempenho e o desenvolvimento profissional (Young, 2011).

2.4.5) A Intersecção de Múltiplos Fatores

Vários estudos defendem que todos estes fatores – estruturais, culturais e individuais – não atuam isoladamente, mas sim mutuamente, criando um ambiente que dificulta o avanço das mulheres para posições de liderança. Por exemplo, Baker (2020) argumenta que os preconceitos estruturais dentro das organizações várias vezes reforçam os estereótipos culturais, que por sua vez afetam a autoeficácia e as escolhas profissionais das mulheres. Esse ciclo de exclusão e discriminação cria inúmeros desafios que as mulheres devem ultrapassar para conseguirem alcançar cargos de liderança (Eagly & Carli, 2007).

A sub-representação das mulheres em cargos de liderança é um problema muito complexo, que resulta da interação complexa de fatores estruturais, culturais e individuais. Estudos como os de Sandberg (2013) e Catalyst (2020) demonstram que apenas com uma transformação muito abrangente e amplamente sustentada as organizações poderão vir a criar ambientes realmente inclusivos e equitativos para todos os tipos de liderança, independentemente do género.

2.5) Diferenças nos Estilos de Liderança entre Mulheres e Homens

Ainda que a liderança se trate de um conceito multifacetado relacionado com a habilidade de influenciar e motivar indivíduos para alcançar objetivos comuns, a forma como a liderança é posta em prática pode variar significativamente entre géneros. Vários estudos têm vindo a explorar as diferenças que se destacam nos estilos de liderança entre homens e mulheres, sugerindo que podem ser adotadas abordagens distintas para liderar as equipas e as organizações. Estas diferenças são, por norma, atribuídas a fatores sociais e culturais que moldam as expectativas e os comportamentos dos líderes de diferentes géneros (Eagly & Johnson, 1990; Northouse, 2018).

Como já referido anteriormente, uma das diferenças mais estudadas nos estilos de liderança entre homens e mulheres é a predominância de uma liderança transformacional entre as mulheres, em contraste com a liderança transacional que, mais facilmente está associada aos homens. A liderança transformacional é caracterizada por comportamentos que inspiram e motivam os seguidores, promovendo a inovação e o desenvolvimento

individual (Bass & Avolio, 1994). Por outro lado, a liderança transacional, que se verifica maioritariamente na liderança masculina, foca-se na troca e na recompensa, enfatizando a supervisão, a organização e o desempenho baseado em tarefas atribuídas pelo líder (Burns, 1978).

Eagly, Johannesen-Schmidt e van Engen (2003) conduziram uma análise abrangente que revelou que as mulheres tendem a adotar estilos de liderança transformacional, mais frequentemente do que os homens. Este estilo de liderança baseia-se em comportamentos que incentivam à participação, havendo uma preocupação pelos colaboradores, sendo os líderes vistos com uma fonte de inspiração. Por outro lado, os homens são mais propensos a adotar um estilo de liderança transacional, focada em recompensas e numa gestão por exceção, onde os líderes intervêm principalmente para corrigir erros ou desvios de desempenho e não necessariamente como fonte de inspiração ou de motivação.

2.5.1) Estilos de Liderança e Eficácia Organizacional

O facto de serem adotados diferentes estilos de liderança entre as organizações, pode ter implicações para a eficácia organizacional. Quando adotada uma liderança transformacional, muitas vezes associada a mulheres, registam-se vários resultados positivos, incluindo uma maior satisfação das equipas, um maior compromisso com a organização e um melhor desempenho organizacional (Judge & Piccolo, 2004). Esta forma de liderança, na maioria das vezes, promove um ambiente de trabalho mais colaborativo e inclusivo, onde a criatividade e a inovação são incentivadas.

Por outro lado, a liderança transacional, normalmente mais associada aos homens, pode ser eficaz em contextos onde a clareza de tarefas e a eficiência operativa são cruciais. No entanto, este estilo poderá ser menos eficaz se o objetivo passar por promover o envolvimento das equipas e até mesmo a satisfação no trabalho, especialmente em ambientes que exigem alta adaptabilidade e uma capacidade de resposta rápida a mudanças (Bass, 1998).

Um estudo de Wang et al., (2011) relatou que, embora ambos os estilos de liderança possam ser eficazes consoante o contexto organizacional, a liderança transformacional tem uma correlação mais forte com a eficácia da liderança em diversos contextos

organizacionais. Ou seja, este estudo sugere que a adoção de um estilo de liderança mais transformacional, muitas vezes associado às mulheres, poderá beneficiar a organização, especialmente se estivermos perante situações de mudança ou incerteza (Wang et al., 2011).

2.5.2) Estereótipos de Género e Liderança

Inevitavelmente, os estereótipos de género desempenham, também, um papel impactante nas diferenças destacadas nos estilos de liderança entre homens e mulheres. De acordo com a teoria da congruência de papéis, as mulheres que adotam estilos de liderança transformacional são, normalmente, vistas como mulheres mais coerentes, com os estereótipos de género que as caracterizam como cuidadoras e colaborativas (Eagly & Karau, 2002). Em contraste, quando as mulheres adotam estilos de liderança mais assertivos ou transacionais, enfrentam um “backlash de género” por não corresponderem às expectativas de comportamento feminino (Rudman & Glick, 2001).

Por outro lado, os homens que adotam estilos de liderança transformacional podem ser vistos como mais acessíveis e inclusivos, sem sofrer qualquer tipo de crítica, podendo até melhorar a sua perceção como líderes eficazes. No entanto, devido aos estereótipos de género, os homens, na grande maioria das situações, sentem-se pressionados a adotar estilos de liderança mais autoritários ou transacionais por forma a corresponderem às expectativas tradicionais associadas à masculinidade (Heilman, 2012). Todos estes estereótipos acabam por limitar a flexibilidade de estilos de liderança, tanto para os homens quanto para as mulheres, o que dificulta o desenvolvimento de líderes diversificados nas organizações, fazendo-se sentir a necessidade constante de corresponder a uma expectativa organizacional (Heilman, 2012).

2.5.3) A Influência do Contexto na Escolha do Estilo de Liderança

É importante destacar que o contexto organizacional e cultural pode, também, influenciar de forma bastante significativa a escolha e a eficácia do estilo de liderança. Por exemplo, mulheres em ambientes dominados por homens poderão sentir a necessidade de adotar estilos de liderança mais autoritários para serem levadas a sério, o que pode não ser

necessariamente o estilo de liderança que adotariam noutras circunstâncias, impactando a sua performance, nem sempre da forma mais positiva (Eagly & Carli, 2007).

Alguns estudos, também, defendem que é possível amenizar os impactos dos estereótipos de género nos estilos de liderança. Programas que incentivam tanto homens quanto mulheres a desenvolver várias habilidades de liderança, incluindo estilos transformacionais e transacionais, podem promover uma maior adaptação e eficácia na liderança (Northouse, 2018).

As diferenças entre os estilos de liderança adotados pelos homens e pelas mulheres refletem uma combinação de fatores sociais, culturais e organizacionais. Enquanto as mulheres são, normalmente, associadas a estilos de liderança transformacional, que promovem a inovação e o envolvimento dos colaboradores, os homens tendem a adotar estilos transacionais que enfatizam a eficiência e o controlo. No entanto, estas diferenças são muito influenciadas por expectativas sociais e estereótipos de género criados ao longo dos tempos. (Eagly & Karau, 2002). Para promover uma liderança eficaz e inclusiva, é essencial desafiar esses estereótipos e apoiar o desenvolvimento de líderes que possam adotar uma variedade de estilos de acordo com aquilo que é realmente necessário. A criação de uma cultura organizacional que valorize a diversidade de estilos de liderança pode melhorar significativamente a eficácia da organização, promovendo a igualdade de género em posições de liderança. (Northouse, 2018)

2.6) Situação Atual da Representatividade Feminina em Cargos de Liderança em Portugal

A representatividade das mulheres em cargos de liderança é um tema de crescente importância globalmente, e Portugal não é uma exceção. Ainda que o país tenha feito progressos significativos no que toca à igualdade de género no decorrer das últimas décadas, as mulheres portuguesas ainda enfrentam desafios bastante significativos para alcançar posições de liderança. Estudos recentes indicam que, apesar de algumas melhorias, a presença feminina em cargos de alta direção e gestão em Portugal permanece notoriamente limitada, principalmente em setores tradicionais e de alta visibilidade, como é caso da área das finanças e da tecnologia (Oliveira & Cabral-Cardoso, 2017; INE, 2020).

A análise da representatividade das mulheres em cargos de liderança em Portugal revela que, apesar dos avanços em algumas áreas, ainda há um longo caminho a percorrer. De acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2020), as mulheres constituem, aproximadamente, 47% da força de trabalho em Portugal, ainda assim, representam apenas cerca de 29% dos cargos de liderança nas empresas. Este número varia de forma significativa entre setores; por exemplo, nas áreas de tecnologia, da informação e das finanças, a participação feminina em cargos de liderança é ainda menor, refletindo tendências globais de sub-representação em setores que são, normalmente, dominados por homens (Oliveira & Cabral-Cardoso, 2017).

Além disso, um estudo realizado por Pedro et al., (2018) revela que as mulheres são frequentemente sub-representadas nos conselhos de administração das empresas do índice PSI-20, que agrupa as maiores empresas cotadas em bolsa em Portugal. Em 2018, apenas 15% dos lugares nos conselhos de administração dessas empresas eram ocupados por mulheres, indicando uma lacuna substancial na liderança ao nível corporativo. Embora tenha havido um aumento na presença feminina em conselhos de administração, devido a pressões regulamentares e políticas de quotas, a igualdade de género na liderança empresarial ainda não foi plenamente alcançada (Pedro et al., 2018).

Segundo um estudo de 2022, apenas 26,9% das empresas têm mulheres em cargos de topo, uma proporção que diminuiu para 16,2% quando se analisa a composição dos conselhos de administração das maiores empresas. Mesmo com as mulheres representando 42% da força de trabalho, elas continuam sub-representadas nos níveis mais elevados de tomada de decisão. Esta disparidade pode ser atribuída a uma combinação de fatores, incluindo barreiras culturais, estereótipos de género e a falta de políticas organizacionais mais inclusivas competitiva (ECO)(Executiva).

A discrepância entre a presença feminina no mercado de trabalho e nos cargos de liderança sugere a necessidade de iniciativas mais fortes para promover a igualdade de género nas empresas portuguesas. Enquanto houve algum progresso com o aumento da representatividade feminina em cargos intermédios, o avanço para posições executivas ainda é muito limitado. De um modo geral, as empresas que adotam medidas mais inclusivas tendem a alcançar uma maior diversidade e a beneficiar de uma maior inovação e desempenho organizacional, sugerindo que a igualdade de género é não apenas uma questão de justiça social, mas também uma vantagem competitiva para as organizações (ECO)(Executiva).

2.7) Barreiras para a Liderança Feminina em Portugal

Diversos estudos identificam algumas barreiras significativas que as mulheres enfrentam para alcançar cargos de liderança em Portugal, que se alinham amplamente com as barreiras encontradas em outros contextos internacionais, já referidas anteriormente. Uma das principais barreiras é o "teto de vidro", uma metáfora amplamente utilizada para descrever barreiras invisíveis que impedem as mulheres de avançarem em suas carreiras (Moreira, 2016). Essas barreiras incluem preconceitos de gênero, estereótipos culturais e uma falta de redes de apoio e patrocínio.

Um estudo de Santos e Amâncio (2016) destaca que os estereótipos de gênero desempenham um papel significativo na sub-representação das mulheres em cargos de liderança em Portugal. As mulheres são frequentemente vistas como menos assertivas e menos dispostas a tomar riscos do que seus colegas homens, o que pode influenciar negativamente as decisões de promoção e contratação. Para além disso, as normas culturais tradicionais em Portugal, que frequentemente associam as mulheres a papéis domésticos e de cuidado, reforçam esses mesmos estereótipos e limitam as oportunidades de desenvolvimento de carreiras femininas (Ferreira, 2019).

Outra barreira importante é a falta de redes de apoio e mentoria para mulheres em ambientes corporativos. De acordo com estudos realizados por Monteiro e Ferreira (2016), as mulheres em Portugal têm menos acesso a mentores e patrocinadores influentes, o que é crucial para o avanço na carreira. Essa falta de apoio é agravada por estruturas de poder dominadas por homens, onde as decisões de promoção são, muitas vezes, influenciadas por redes informais de poder.

2.8) Políticas Públicas e Iniciativas para Promover a Igualdade de Género

Portugal tem vindo a implementar várias políticas públicas e iniciativas para promover a igualdade de género e aumentar a representatividade das mulheres em cargos de liderança. Uma das medidas mais notáveis é a Lei da Paridade, que desde 2006 exige uma representação mínima de 33,3% de cada sexo nas listas eleitorais para o parlamento e governos locais (Amâncio & Oliveira, 2020). Para além disso, em 2017, Portugal introduziu uma legislação adicional que estabelece quotas de género para os conselhos de

administração das empresas cotadas em bolsa, exigindo uma representação mínima de 33,3% de cada sexo a partir do ano de 2020 (Oliveira, 2020).

Essas políticas têm produzido alguns resultados positivos. De acordo com o European Institute for Gender Equality (2020), a representação feminina nos conselhos de administração em Portugal aumentou de 12% em 2016 para 26% em 2020. No entanto, esses avanços ainda são modestos e as quotas de género são, frequentemente, vistas como uma medida temporária para corrigir desequilíbrios históricos, ao invés de uma solução permanente.

Além das políticas públicas, há várias iniciativas do setor privado e da sociedade civil que também estão em desenvolvimento para promover a igualdade de género. Por exemplo, o projeto “Women on Boards”, apoiado pela Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG), visa aumentar a visibilidade e a preparação das mulheres para cargos de liderança através de programas de capacitação e mentoria (CIG, 2019).

2.9) Desafios e Oportunidades Futuras

Apesar dos progressos realizados, a representatividade das mulheres em cargos de liderança em Portugal ainda enfrenta vários desafios. A resistência cultural e organizacional às políticas de igualdade de género, bem como a persistência de estereótipos de género, continuam a ser obstáculos significativos. Para além disso, as políticas de quotas, ainda que sejam eficazes para aumentar a presença feminina, não abordam necessariamente as causas subjacentes da desigualdade de género, como preconceitos inconscientes e práticas de gestão discriminatórias (Moreira, 2016).

Por outro lado, há várias oportunidades a considerar para que haja um avanço neste tema. A crescente consciencialização sobre os benefícios da diversidade de género para a inovação e para o desempenho organizacional oferece um forte argumento para a inclusão de mais mulheres em cargos de liderança. Estudos demonstram que a diversidade de género nas equipas de liderança está associada a melhores resultados financeiros e a uma maior inovação (McKinsey & Company, 2020). Desta forma, promover a igualdade de género na liderança não é apenas uma questão de justiça social, mas também de vantagem competitiva para as organizações.

Em suma, a menor representatividade das mulheres em cargos de liderança em Portugal é o resultado de uma interação complexa de fatores estruturais, culturais e individuais. Superar essa sub-representação exige uma abordagem multifacetada que inclua mudanças nas políticas organizacionais, iniciativas para desafiar e alterar os estereótipos de género, e programas que promovam a confiança e a autoeficácia entre as mulheres (Moreira, 2016; Santos & Amâncio, 2016). Ainda que Portugal tenha feito alguns progressos em direção à igualdade de género, ainda há muito a ser feito para criar um ambiente verdadeiramente inclusivo e equitativo onde as mulheres possam alcançar todo o seu potencial em papéis de liderança (Oliveira, 2020; CIG, 2019).

Capítulo 3 – Modelo de Investigação

A investigação sobre a ascensão das mulheres a cargos de liderança reveste-se de grande importância, uma vez que as desigualdades de género continuam a ser um desafio significativo em muitos contextos organizacionais. Compreender as barreiras que persistem e identificar os fatores que as perpetuam é essencial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de promoção da igualdade de género. Este capítulo explora as principais questões de investigação que orientaram este estudo, determinando quais os objetivos do estudo e quais as questões de pesquisa correspondentes.

Como apresentado na Figura 1, o presente estudo tem como principal foco perceber se as mulheres ainda enfrentam barreiras na ascensão a cargos de liderança, estando este objetivo principal, dividido em quatro objetivos distintos, tais como: Análise dos principais desafios ao longo da carreira das mulheres que ambicionam cargos de liderança e igualdade de oportunidades entre homens e mulheres; Análise da permanência de barreiras na ascensão das mulheres a cargos de liderança e a razão da permanência; Análise da existência de episódios de discriminação ou preconceito de género no local de trabalho; e Análise do impacto da organização na adoção de medidas para a construção de um caminho de oportunidades iguais para os homens e mulheres.

Ao longo deste capítulo, irão ser detalhados cada um dos objetivos, introduzindo as respetivas questões de pesquisa que foram fulcrais para a criação do guião das entrevistas e, respetiva análise das mesmas. A Figura 1 reflete, de forma resumida, o modelo de investigação do estudo.

3.1) Análise dos principais desafios ao longo da carreira das mulheres que ambicionam cargos de liderança e igualdade de oportunidades entre homens e mulheres

O primeiro objetivo desta investigação passa por identificar e compreender quais os principais desafios que as mulheres enfrentam ao longo das suas carreiras quando o seu objetivo profissional passar por conquistarem cargos de liderança, bem como explorar se há igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no ambiente de trabalho. Este foco deve-se à evidência crescente na literatura de que, apesar de avanços significativos

na inclusão das mulheres no mercado de trabalho, as barreiras continuam presentes, manifestando-se através de vários fatores que ainda compactuam com as desigualdades entre homens e mulheres (Eagly & Carli, 2007).

A escolha das questões de pesquisa associadas a este objetivo, como "Quais os principais desafios que as mulheres enfrentam ao longo da carreira?" e "As mulheres líderes dos dias de hoje, consideram que existem as mesmas oportunidades de ascensão entre homens e mulher?", justifica-se pela necessidade de explorar de forma detalhada e qualitativa as percepções das mulheres no que toca às barreiras que enfrentam e no que toca à realidade das oportunidades de ascensão. A literatura incute que fatores como preconceitos de género, dificuldades na conciliação entre vida pessoal e profissional, e a falta de apoio organizacional são alguns dos desafios comuns para mulheres em busca de cargos de liderança (Kossek et al., 2013). Estas questões ajudam a delimitar o âmbito do estudo e orientam a investigação para uma análise aprofundada dessas dinâmicas. Ou seja, o propósito não passa apenas por investigar os obstáculos visíveis, como a falta de políticas de igualdade, mas também os desafios mais subtis e menos tangíveis, como o preconceito inconsciente e as dificuldades em conciliar vida profissional e pessoal (Kossek & Lautsch, 2018).

Pretende-se, assim, com estas questões, compreender se as organizações estão a fornecer um ambiente equitativo e de apoio para o desenvolvimento das carreiras das mulheres ou se, pelo contrário, persistem práticas que favorecem uma desigualdade de oportunidades entre homens e mulheres. A análise destas percepções permite identificar quais os fatores que ainda contribuem para a dificuldade da ascensão das mulheres e quais os tipos de intervenções que poderiam ser mais eficazes para promover uma maior igualdade de oportunidades entre homens e mulheres.

3.2) Análise da permanência de barreiras na ascensão das mulheres a cargos de liderança e a razão da permanência

Ainda que nos deparemos com um cenário onde a promoção da igualdade tem sido amplamente incentivada e discutida, é importante perceber se estas barreiras permanecem ao longo do tempo e quais as razões dessa conservação. Desta forma, o segundo objetivo da investigação procura explorar qual a evolução do impacto destas barreiras ao longo

dos tempos e quais as razões que sustentam a permanência das barreiras de género em contextos de liderança. A escolha deste objetivo surge pelo facto de que, apesar de muitas organizações adotarem medidas específicas para promover a igualdade de género, as barreiras para a ascensão feminina não têm sido completamente eliminadas. A literatura sugere que essa persistência pode estar relacionada a fatores culturais e estruturais profundamente enraizados, como estereótipos de género, normas tradicionais e uma estrutura organizacional que continua a favorecer estilos de liderança masculinos (Heilman, 2001; Eagly & Karau, 2002).

Com questões como "Quais são as principais barreiras que ainda existem para as mulheres que aspiram a cargos de liderança?" e "Quais as razões pelas quais essas barreiras ainda existem?", procura-se compreender de forma aprofundada os motivos pelos quais as desigualdades de género continuam a ser uma realidade. O objetivo procura identificar não apenas a presença de barreiras, mas também os mecanismos que as perpetuam, sejam eles culturais ou institucionais (Heilman, 2012).

Explorando estas questões, o estudo procura analisar todos os fatores que, em conjunto, criam um ambiente propício à desigualdade de oportunidades na ascensão a posições de liderança. Desta forma, torna-se possível delinear estratégias mais eficazes para abordar esses entraves e promover uma mudança sustentável no ambiente organizacional.

3.3) Análise da existência de episódios de discriminação ou preconceito de género no local de trabalho

O terceiro objetivo deste estudo centra-se na análise da existência de episódios de discriminação e preconceito de género enfrentados pelas mulheres no decorrer do seu percurso profissional. Este objetivo é motivado pela possibilidade de, mesmo em ambientes que se apresentam como impulsionadores de igualdade de género, a discriminação entre homens e mulheres ainda poder persistir de forma bastante evidente e impactante, ao ponto de limitar as oportunidades de crescimento profissional para as mulheres (Rudman & Phelan, 2008).

A inclusão da questão "As mulheres líderes passaram por algum episódio de preconceito ou discriminação no local de trabalho ao longo do seu percurso?" procura conhecer estas experiências por forma a captar as situações de preconceito que ainda prevalecem no mundo do trabalho. Pretende-se, através destas questões, detetar não apenas casos

isolados de discriminação, mas também a frequência e a intensidade com que estas situações ocorrem e como são enfrentadas pelas mulheres no local de trabalho. Esta abordagem é crucial para entender se o preconceito de género é um fenómeno que se manifesta em momentos esporádicos e só com algumas mulheres, ou se está integrado nas práticas diárias das organizações (Heilman, 2012; Eagly & Carli, 2007).

Compreender a discriminação de género no local de trabalho e a forma como ela é gerida pelas mulheres e pelas organizações é essencial para identificar lacunas nas políticas de igualdade de género e para sugerir práticas que possam combater essas mesmas desigualdades. Para além disso, é uma excelente oportunidade para analisar até que ponto as políticas atualmente implementadas pelas organizações são eficazes para lidar com o preconceito e criar um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo, onde haja espaço tanto para os homens, como para as mulheres, sendo este um ponto que vai ao encontro da seguinte questão.

3.4) Análise do impacto da organização na adoção de medidas para a construção de um caminho de oportunidades iguais para homens e mulheres

O quarto e último objetivo da investigação procura avaliar qual impacto das políticas organizacionais de igualdade de género e analisar se as medidas adotadas pelas organizações têm sido eficazes na promoção de um ambiente de igualdade para homens e mulheres. A relevância deste objetivo foca na necessidade de ir além da implementação de políticas de diversidade e avaliar se existe um impacto real dessas ações no dia a dia das mulheres em cargos de liderança. Muitas das vezes, as organizações adotam medidas que, na prática, acabam por ser simbólicas e não resultam em mudanças estruturais significativas (Kalev et al., 2006).

As questões de pesquisa, como "As organizações adotam políticas específicas para promover a igualdade de género em cargos de liderança?" e "Essas políticas são eficazes?", foram formuladas para investigar a aplicação prática das iniciativas de igualdade de género, com o objetivo de compreender se estas medidas têm produzido resultados notórios e positivos. Com estas questões, o objetivo não passa apenas pela análise da existência de políticas, mas também pela análise da sua eficácia em promover uma verdadeira mudança cultural dentro das organizações. Estudos indicam que, para que

as iniciativas de diversidade sejam bem-sucedidas, é necessário que haja um compromisso claro e contínuo por parte da organização e, acima de tudo, uma transformação das estruturas e dos processos internos que perpetuam a desigualdade de género (Sandberg, 2013).

Em suma, este objetivo irá permitir avaliar se as organizações estão a caminhar na direção da igualdade de género e quais são as áreas que precisam de ser reforçadas, na perspetiva das mulheres líderes dos dias de hoje, com a questão “Que medidas poderiam ser implementadas para melhorar a ascensão das mulheres a posições de liderança.” É também uma oportunidade para destacar boas práticas e estratégias que tenham demonstrado sucesso, servindo de exemplo para outras organizações que procuram promover uma maior equidade de género nos seus quadros de liderança.



Figura 1 - Esquema do Modelo de Investigação

Capítulo 4 – Metodologia de Investigação

O presente capítulo tem por finalidade expor a metodologia de investigação adotada neste estudo, com o objetivo de delinear de forma pormenorizada todos os aspetos que nortearam as decisões referentes ao método utilizado na presente investigação.

4.1) Opções Metodológicas

Para este estudo, optou-se por uma abordagem qualitativa, uma vez que ela oferece uma maior ênfase à interpretação dos dados, permitindo uma compreensão mais profunda das experiências e perceções das participantes em relação às dificuldades na ascensão à liderança. Segundo Creswell (2014), a investigação qualitativa é particularmente valiosa quando se pretende explorar em profundidade fenómenos complexos, permitindo captar detalhes e significados subjetivos que podem não ser facilmente quantificáveis. Este tipo de abordagem é, por isso, adequado para o estudo da liderança feminina, uma vez que as barreiras enfrentadas pelas mulheres muitas vezes envolvem fatores sociais, culturais e individuais, que são melhor compreendidos através da análise interpretativa dos seus relatos.

A recolha de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, que foram conduzidas com nove mulheres que ocupam atualmente cargos de liderança.

Após a recolha de dados, foi efetuada uma análise de conteúdo rigorosa, um método que permitiu identificar padrões, temas e categorias relevantes nas narrativas das participantes. Esta abordagem metodológica assegurou que a interpretação dos dados fosse feita de forma sistemática e cuidadosa, garantindo a fiabilidade e validade dos resultados obtidos.

4.1.2) Técnica de Recolha de Dados

A técnica de recolha de dados utilizada neste estudo consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas, um método amplamente utilizado em investigações qualitativas. As entrevistas semiestruturadas são reconhecidas pela sua flexibilidade, permitindo ao

investigador explorar questões centrais previamente definidas, ao mesmo tempo que possibilita a adaptação das perguntas conforme as respostas e percepções das entrevistadas (Patton, 2002). Este formato é particularmente adequado para a investigação qualitativa, pois facilita o aprofundamento de temas complexos e a obtenção de dados ricos e detalhados, fundamentais para a compreensão das experiências das participantes. (Patton, 2002).

No presente estudo, foram realizadas entrevistas individuais com nove mulheres que ocupam, atualmente, cargos de liderança em diferentes organizações. Cada entrevista teve uma duração média de 30 a 45 minutos e foi conduzida em ambiente reservado, de modo a assegurar a privacidade e conforto das participantes, o que é crucial para que possam partilhar livremente as suas experiências e opiniões. Consoante a disponibilidade das entrevistadas, foi determinado se a entrevista seria realizada em formato presencial, ou por vídeo chamada.

A utilização de entrevistas semiestruturadas permitiu não só abordar as questões previamente estabelecidas no guião de entrevista, como também explorar tópicos emergentes durante as conversas. Desta forma, a técnica de recolha de dados contribuiu para uma compreensão mais profunda e contextualizada dos fatores que influenciam a trajetória das mulheres na liderança, oferecendo uma base sólida para posterior, análise de conteúdo.

4.1.3) Participantes

O presente estudo foi desenvolvido a partir de uma amostra constituída por nove mulheres que conquistaram cargos de liderança em diversos setores de atividade em Portugal. O objetivo de seleção das participantes focou-se em garantir que existia uma diversidade setorial, profissional e demográfica, permitindo assim uma análise ampla e vigorosa das barreiras que as mulheres ainda enfrentam na ascensão a cargos de liderança. No *anexo I*, estão detalhadamente apresentados todos os dados da amostra.

Numa fase inicial o objetivo passaria por entrevistar um total de 15 líderes femininas, no entanto, relevou-se bastante desafiante a conciliação de agendas para a realização das entrevistas, o que impossibilitou a realização de uma parte das mesmas, ainda que todas as mulheres convidadas a participar no estudo se tenham mostrado bastante interessadas.

Relativamente aos setores de mercado, a amostra inclui duas entrevistadas do setor tecnológico e de serviços digitais, nomeadamente uma diretora de marketing digital e uma diretora de uma empresa de serviços de tecnologia de informação. O setor da tecnologia ainda é muito caracterizado pelo domínio masculino sendo, por isso, um ótimo exemplo dos desafios específicos enfrentados pelas mulheres em áreas técnicas e inovadoras. Ou seja, este é um dos setores onde as mulheres, frequentemente, têm que lidar com a incerteza perante as suas competências e as suas capacidades de liderança. Cerca de 22% da amostra corresponde a líderes neste setor, refletindo o peso crescente da tecnologia na economia global e, conseqüentemente, a sua relevância para o estudo, sendo esta uma área onde facilmente se identificam desigualdades de oportunidades.

O setor da moda, ainda que só representado por uma participante, é muito bem retratado com o testemunho de uma líder feminina que ocupa o cargo de gerente de loja de uma prestigiada marca de moda de luxo em Lisboa. Esta é uma indústria que, por sua vez, destaca o contraste de expectativas em relação às mulheres que, nos dias de hoje ainda são muitas vezes vistas como mais adequadas para funções de apoio, como é o caso do atendimento ao cliente. Mas, que por outro lado, encontram resistência ao ambicionar posições de autoridade e tomada de decisões estratégicas. Aproximadamente 11% da amostra trabalha neste setor.

O setor hoteleiro, sendo mais tradicional, será um ótimo exemplo para o estudo, contando com três participantes, uma delas ligada à indústria do café, uma segunda associada à gestão de espaços hoteleiros e de restauração, e a terceira à área do catering e dos eventos. Todas elas ocupam cargos de gestão em empresas e partilham a sua experiência e o seu percurso num setor onde as barreiras culturais e os estereótipos de género são, frequentemente, potenciados pelas dinâmicas familiares e sociais em contraste com as responsabilidades profissionais. Este é um setor no qual a conciliação entre vida pessoal e profissional revela-se especialmente importante, uma vez que a gestão de horários exigentes e, muitas vezes prolongados, com a coordenação de equipas em momentos de grande pressão operacional, interfere de forma impactante na vida pessoal. Como é visível no *gráfico 1*, estas entrevistadas representam cerca de 33% da amostra, trazendo uma visão de como a conservação dos setores pode influenciar as oportunidades na ascensão das mulheres a cargos de liderança.

Na área do marketing digital e comunicação, foram entrevistadas duas líderes que atuam como gestoras de equipas em empresas que prestam serviços especializados em consultoria e gestão de marketing. Este setor, embora seja mais recente, evidência bastantes desafios enfrentados pelas mulheres, numa tentativa de equilibrar a necessidade de constante atualização, com as expectativas culturais que ainda são impostas pela sociedade. Cerca de 22% da amostra trabalha neste setor, o que reforça uma crescente presença da comunicação digital no mundo empresarial.

O setor da vitivinicultura é representado por uma participante que ocupa o cargo de CEO numa adega familiar de renome. À semelhança de muitos outros, este é um setor, tradicionalmente, dominado por homens, sobretudo em posições de liderança e gestão de operações, o que torna evidência os desafios enfrentados pelas mulheres. A vitivinicultura, sendo um setor extremamente ligado à tradição, traz consigo muitos dos estereótipos de género antigamente criados, tornando a ascensão de mulheres a cargos de liderança ainda mais desafiante. Esta entrevistada representa aproximadamente 11% da amostra, partilhando uma perspetiva única sobre a gestão de um negócio num setor que ainda se encontra muito familiar e onde a tradição e inovação precisam de coexistir.

Setor das organizações das líderes entrevistadas

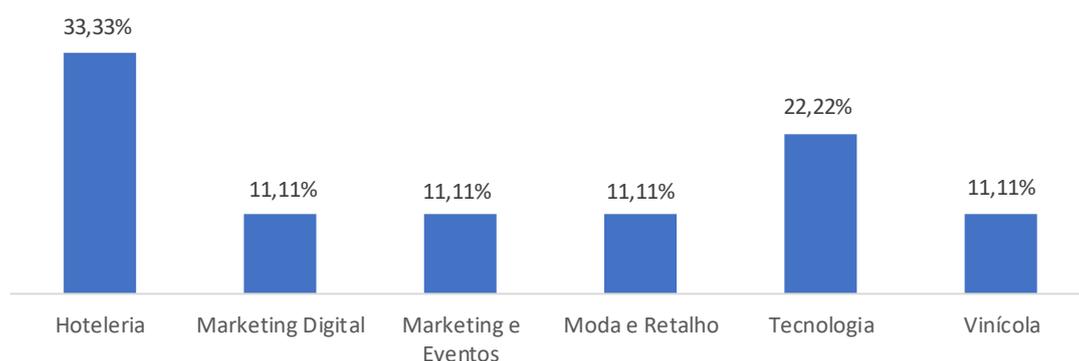


Gráfico 1 - Setor das organizações das líderes entrevistadas

Por fim, uma das participantes é CEO e fundadora de uma empresa de marketing promocional e eventos, acrescentando ao estudo uma perspetiva única e num ponto de vista empreendedor. Esta entrevistada exemplifica os desafios inerentes à criação e gestão de um negócio próprio, numa indústria que exige não só competências de liderança, como também muita resiliência face às barreiras de género e aos estereótipos que ainda se fazem

sentir no percurso profissional das mulheres. Esta participante representa 11% da amostra, como podemos denotar no *gráfico 1*.

No que toca à qualificação académica das entrevistadas, todas as participantes possuem formação superior, destacando-se cursos nas áreas de Gestão, Marketing, Comunicação, Turismo, Tecnologia e Contabilidade. De acordo com o *gráfico 2*, mais de 20% das entrevistadas optaram por realizar um mestrado, enquanto as restantes possuem uma licenciatura. Algumas delas completaram, também, pós-graduações e especializações, o que reflete um elevado nível de qualificação e preparação para os cargos que ambicionaram e que hoje ocupam. Este é um fator crucial, demonstrando que, apesar da elevada formação, as mulheres ainda enfrentam entraves significativos no seu percurso para a ascensão a cargos de liderança.

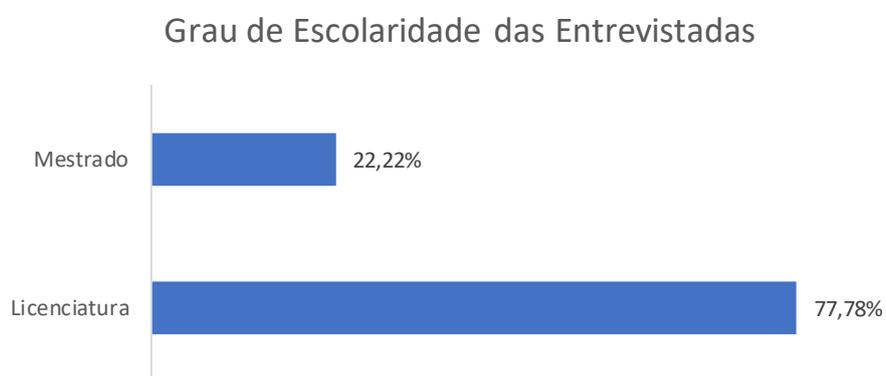


Gráfico 2 - Grau de escolaridade das entrevistadas

Já a experiência profissional das participantes varia significativamente, desde líderes em início de carreira até aquelas com percursos consolidados e mais de 20 anos de experiência no mercado ainda que a média de idades seja entre os 35 e os 56 anos. Esta diversidade de perfis permite uma análise aprofundada dos diferentes percursos de desenvolvimento profissional e dos desafios enfrentados em cada uma dessas fases e em cada um dos exemplos.

De modo geral, a amostra reflete a permanência de barreiras culturais e organizacionais, especialmente, em setores tradicionalmente masculinos, como é o caso da tecnologia, mas também em indústrias mais conservadoras, como a hotelaria.

Em suma, a amostra do presente estudo caracteriza-se por uma diversidade setorial e demográfica que complementa e enriquece a análise das barreiras enfrentadas pelas mulheres no percurso de ascensão a cargos de liderança em Portugal. Com uma distribuição relativamente equilibrada entre os diferentes setores, a amostra permite uma ampla análise sobre os fatores culturais e organizacionais que perduram e incentivam os estereótipos de género, dificultando o progresso feminino nas organizações. Para além disso, a elevada qualificação das participantes, aliada à sua vasta experiência profissional, salienta a importância de abordar estas questões de uma forma estruturada e sustentada por exemplos, por forma a que seja possível promover uma maior igualdade de oportunidades no ambiente organizacional.

4.1.4) Procedimento

O processo de recolha de dados desta investigação envolveu várias etapas fundamentais, com especial atenção ao planeamento e execução das entrevistas, bem como à construção do respetivo guião. O guião de entrevistas foi elaborado de forma criteriosa para garantir que os dados obtidos estivessem alinhados com os objetivos da presente dissertação, nomeadamente a identificação e compreensão das barreiras enfrentadas pelas mulheres na ascensão a cargos de liderança e a avaliação da persistência dessas dificuldades nos dias de hoje.

O guião foi estruturado em várias secções temáticas, começando com questões gerais sobre o percurso profissional das participantes, incluindo a sua formação académica, experiências profissionais anteriores e a sua posição atual. Este primeiro grupo de questões teve como objetivo contextualizar a trajetória profissional das entrevistadas, facilitando a compreensão dos desafios enfrentados ao longo da sua carreira.

Na segunda parte do guião, as questões focaram-se diretamente nas dificuldades de ascensão a cargos de liderança. Neste grupo, foram exploradas as perceções das entrevistadas sobre as barreiras que, na sua opinião, ainda limitam as mulheres na busca por posições de liderança, incluindo obstáculos relacionados com preconceitos de género, barreiras culturais e organizacionais, e estereótipos que persistem atualmente. Para além disso, procurou-se entender se as políticas de igualdade de género implementadas nas

organizações têm sido eficazes para mitigar essas dificuldades e, em caso afirmativo, quais as políticas que são vistas como mais relevantes e mais impactantes.

Os potenciais participantes foram inicialmente contactados por email ou chamada telefónica, onde lhes foi explicado o objetivo da pesquisa e lhes foi solicitada a participação na mesma. Após consentimento dos mesmos, foi agendada uma entrevista com cada participante, no local e horário da sua conveniência, alguns por via online, com a duração média de 40 minutos. Este tempo foi considerado suficiente para permitir uma discussão aprofundada dos temas centrais sem causar desgaste às participantes.

Durante as entrevistas, as participantes foram convidadas a refletir sobre as suas experiências pessoais, assim como a partilhar exemplos práticos de situações em que sentiram, direta ou indiretamente, o impacto de barreiras de género no seu percurso profissional. Para reduzir possíveis enviesamentos nas respostas, as questões foram formuladas de forma aberta e não sugestiva, permitindo uma exploração livre das perceções e experiências de cada participante.

As entrevistas foram gravadas em áudio, com a devida autorização, e transcritas integralmente para posterior análise. No final de cada entrevista, foi novamente assegurado às participantes que os dados seriam tratados de forma confidencial, e foi-lhes explicado como a sua contribuição seria utilizada na investigação. Além disso, as participantes foram informadas sobre os passos seguintes da investigação e de como poderiam acompanhar os resultados, caso estivessem interessadas.

O procedimento descrito foi fundamental para garantir a recolha de dados de qualidade e alinhados com os objetivos da investigação, permitindo uma compreensão profunda das dinâmicas subjacentes às dificuldades de ascensão das mulheres a posições de liderança.

4.1.5) Técnica de Tratamento de Informação

Após a recolha de dados, foi realizada uma análise de conteúdo às entrevistas, sendo este o método que se mostrou adequado para este estudo, por permitir uma interpretação sistemática e profunda dos dados qualitativos. A análise de conteúdo possibilita a organização e categorização de dados, de forma a identificar temas e padrões recorrentes, fornecendo uma interpretação mais objetiva do conteúdo das entrevistas (Bauer &

Gaskell, 2002). Este tipo de análise permite não só descrever a frequência de temas ou ideias, mas também explorar a sua relevância e profundidade nas narrativas dos participantes.

Numa primeira fase, os registos de áudio das nove entrevistas foram transcritos integralmente, constituindo o corpus da análise. Após a transcrição, procedeu-se à leitura e familiarização com o material, o que possibilitou uma visão inicial das tendências emergentes nos discursos das participantes. Segundo Bardin (2011), a constituição do corpus é uma etapa fundamental para assegurar que o material analisado é representativo dos dados recolhidos e permite um tratamento rigoroso das informações.

Com o corpus devidamente preparado, o passo seguinte foi a codificação dos dados. A codificação é um processo em que se atribuem rótulos ou códigos a segmentos de texto que representam temas ou categorias relevantes (Miles et al., 2014). Nesta investigação, as categorias foram definidas com base nos objetivos da pesquisa e nas perguntas presentes no guião de entrevista, sendo ajustadas conforme novos temas que surgiram durante a análise. As categorias principais incluíram desafios profissionais, desafios de género, e barreiras organizacionais, entre outras, conforme detalhado no dicionário de categorias (anexo 2). Estas categorias permitiram uma organização sistemática e comparável dos dados, facilitando a análise e a interpretação dos resultados.

A análise temática foi o método utilizado para a codificação dos dados. Este tipo de análise permite identificar "padrões ou temas que são importantes para a descrição do fenómeno" (Braun & Clarke, 2006), sendo uma técnica amplamente recomendada para estudos qualitativos que visam explorar motivações, perceções e valores. Através da análise temática, foi possível descobrir os "núcleos de sentido" que emergiram das narrativas das entrevistadas, revelando perceções comuns sobre as barreiras à ascensão a cargos de liderança e outros desafios enfrentados ao longo das suas carreiras.

A consistência na codificação foi garantida pela aplicação do procedimento sugerido por Gibbs (2007), que recomenda que um único investigador realize a codificação para assegurar a coerência interpretativa. Além disso, a categorização dos dados foi revista em diferentes momentos, permitindo a reflexão crítica sobre o processo e reduzindo possíveis tendências.

Após o processo de codificação, as categorias foram analisadas para identificar relações entre os diferentes temas, o que permitiu aprofundar a compreensão sobre a natureza das

barreiras enfrentadas pelas mulheres em cargos de liderança. Esta técnica de tratamento de informação revelou-se essencial para transformar as percepções subjetivas das participantes em dados estruturados e significativos, que serviram de base para a discussão e interpretação dos resultados da investigação.

Capítulo 5 – Apresentação e Discussão dos Resultados

5.1) Principais desafios enfrentados ao longo das carreiras femininas

A ascensão das mulheres a cargos de liderança continua a ser marcada por desafios significativos e bastante notórios, ainda que se registem avanços nas últimas décadas. Esses obstáculos, frequentemente relacionados com questões de género, barreiras culturais e desigualdades estruturais, ainda delimitam as oportunidades de muitas mulheres no ambiente profissional, principalmente se a sua ambição passar por ascender a cargos de liderança. Neste contexto, torna-se essencial compreender as experiências no percurso profissional e perceções das mulheres em posições de liderança, por forma a identificar quais as barreiras mais comuns e com mais impacto na desigualdade de oportunidades. Desta forma, este capítulo apresenta uma análise detalhada dos desafios enfrentados pelas entrevistadas no decorrer das suas trajetórias profissionais, com base nos testemunhos recolhidos nas entrevistas e na relação com a literatura existente sobre o tema.

O *gráfico 3* revela que os desafios de género são os mais mencionados, citados por todas as entrevistadas, destacando a persistência de estereótipos que associam a liderança a traços masculinos. Os desafios pessoais e sociais foram referidos por cerca de 33% das participantes, refletindo a dificuldade de conciliar vida profissional e familiar/pessoal, devido às expectativas culturais que sobrecarregam as mulheres no que toca a responsabilidades domésticas. Os desafios económicos foram mencionados por 22% das entrevistadas, enquanto os desafios organizacionais, com apenas uma menção, representam cerca de 11% da amostra, que evidencia estes desafios com impacto significativo ao longo do seu percurso profissional. A análise em questão demonstra que as barreiras são multifacetadas, combinando questões de género com obstáculos pessoais e culturais.

Principais desafios enfrentados ao longo da carreira

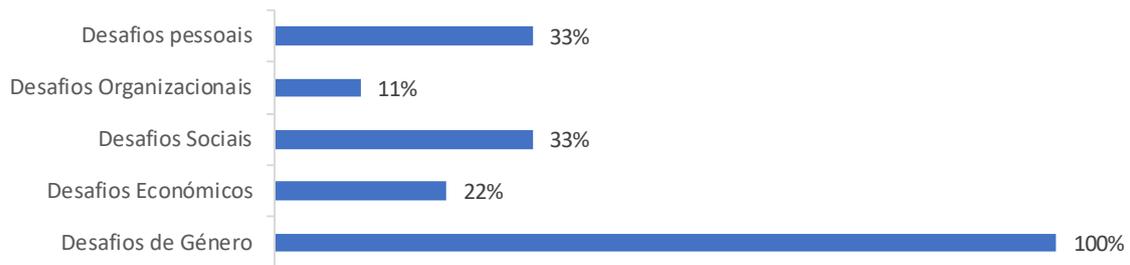


Gráfico 3 - Principais desafios enfrentados ao longo da carreira

Ao longo de suas carreiras, as entrevistadas enfrentaram diversos desafios, que serão explorados neste capítulo, sendo que os dados apontam para barreiras significativas relacionadas a questões de género. O *gráfico 3* revela que um dos desafios mais frequentemente citados estão relacionados com a conciliação entre a vida profissional e pessoal, com cerca 33% das entrevistadas a destacar essa dificuldade. Estes dados refletem a sobrecarga das responsabilidades familiares, que continuam a ser desproporcionalmente assumidas pelas mulheres, sustentando a literatura que aponta para a "dupla jornada" que estas enfrentam no contexto de trabalho e vida familiar (Hochschild, 1989).

São várias as participantes que relataram as dificuldades sentidas no que toca a este tema da conciliação da vida pessoal com a profissional. Por exemplo, a Entrevistada 3 referiu que " Outro grande desafio foi equilibrar as exigências profissionais com a vida pessoal" , bem como a entrevistada 9 que afirma que "se existe uma sobrecarga fora do percurso profissional, naturalmente não estamos em pé de igualdade, isto porque ainda assumimos mais responsabilidades neste sentido do que os homens", o que remete para uma sobrecarga do papel das mulheres no que toca às responsabilidades familiares no âmbito da vida pessoal. Apesar de algumas medidas de flexibilidade, como horários adaptados e teletrabalho, muitas mulheres continuam a enfrentar a dificuldade de conciliar o trabalho e as responsabilidades familiares. A 'dupla jornada' — termo utilizado para descrever a sobrecarga das mulheres que acumulam o trabalho profissional com as responsabilidades domésticas — permanece uma realidade em muitos contextos, o que reforça as barreiras à sua progressão na carreira. (Kossek & Lautsch, 2018)

Ainda assim, o desafio mais recorrente foi a discriminação de gênero, destacada por todas das participantes. A Entrevistada 6 mencionou: "Já enfrentei situações em que a minha opinião foi ignorada ou questionada mais do que a dos meus colegas masculinos, apesar de ter mais experiência.", ou por exemplo a entrevistada 9 que recorda que "Não poucas foram as vezes que assisti a homens serem tidos por mais competentes apenas com base nas suas palavras do que eu, mesmo que relatasse o mesmo...". A Entrevistada 1 recorda-se que "Os desafios relacionados com o gênero foram muito evidentes, especialmente no início da minha carreira. Lembro-me de situações onde minhas ideias eram ignoradas até serem repetidas por colegas homens que, posteriormente, recebiam o crédito". Estes relatos confirmam a persistência dos estereótipos de gênero, que ainda associam competências de liderança a traços tradicionalmente masculinos, como a assertividade e a competitividade, conforme exposto por Heilman (2001) e Eagly e Carli (2007).

Adicionalmente, cerca de 33% das entrevistadas mencionaram a resistência cultural como uma barreira, potencializando os desafios sociais. A Entrevistada 9 comentou que "O modelo patriarcal sob o qual vivemos, vê as mulheres como incapazes...", em concordância com a entrevistada 6 que afirma acreditar que "estes desafios estejam muito associados ao contexto social em que vivemos e às crenças culturais que parecem não evoluir com o passar do tempo". Este obstáculo, enraizado em normas sociais e culturais, tem sido amplamente documentado na literatura, reforçando a necessidade de mudanças profundas nas práticas organizacionais (Heilman, 2001).

Ou seja, estamos ainda perante uma realidade institucional que sobrevaloriza o homem como um melhor potencial a líder, o que nos remete para os desafios organizacionais que foram, também destacados, ainda que apenas por uma das entrevistadas. A entrevistada 5, líder na área da tecnologia, afirma que "neste tipo de organizações, há uma clara expectativa de que os homens poderão ser uma melhor opção para os cargos mais altos.", o que demonstra que existe uma expectativa por parte das organizações, que potencia a necessidade de constante provação por parte das mulheres de que as suas competências são tão, ou mais válidas do que as dos seus colegas homens.

Para além disso, os desafios organizacionais estão, também, relacionados com a falta de políticas inclusivas, tendo sido este um ponto mencionado pelas entrevistadas. A Entrevistada 7 referiu que "Embora a empresa tenha algumas políticas de igualdade de gênero, a sua implementação é frequentemente simbólica, sem impacto real". Esta

dificuldade reflete a literatura que relata a superficialidade das políticas de diversidade em algumas organizações (Kalev et al., 2006), políticas estas que necessitam de supervisão e controlo para se tornarem mais eficazes e impactantes.

Por fim, os desafios económicos, ainda que mencionados por uma menor percentagem das entrevistadas (22,22%), refletem que persiste uma desigualdade salarial, impulsionando as barreiras relacionadas com o reconhecimento económico das mulheres em cargos de liderança, sendo esta uma realidade que tem bastante impacto na motivação das jovens mulheres que ambicionam cargos de topo. A Entrevistada 5 destacou que "Na área hoteleira e em muitas outras acho que se deve lutar por uma igualdade salarial que também motive as mulheres, porque infelizmente ainda se nota uma certa discrepância neste sentido". Esta realidade alinha-se com a literatura, que evidencia que a discriminação salarial e a falta de igualdade no que toca ao progresso na carreira, continuam a prejudicar as mulheres, contribuindo para a permanência da desigualdade e sub-representação feminina nos cargos mais altos das organizações (Blau & Kahn, 2017). Essas barreiras estruturais não só limitam a evolução e o crescimento das carreiras femininas, como também perpetuam um ambiente de trabalho onde o talento e as capacidades das mulheres não são devidamente valorizados, comprometendo a diversidade e a inovação.

De um modo geral, os dados analisados demonstram que, apesar dos avanços nas últimas décadas, as mulheres continuam a enfrentar barreiras significativas no seu percurso para ascender a cargos de liderança. Os desafios estão enraizados em estereótipos de género, discriminação económica e desigualdades estruturais que, em conjunto, perpetuam a desigualdade nas organizações. A literatura, por sua vez, confirma que as barreiras estruturais, culturais e organizacionais interagem mutuamente, criando um ambiente que dificulta o progresso das mulheres que ambicionam a liderança. Como afirmado por Eagly e Carli (2007), os estereótipos masculinos associados à liderança e a prevalência de estruturas corporativas masculinas mantêm a disparidade de género. De destacar que, a superação dessas barreiras exige uma mudança cultural profunda, tanto nas políticas que são implementadas, como nas práticas adotadas pelas organizações, por forma a promover uma verdadeira igualdade de género nas oportunidades profissionais. Todos estes desafios, destacados tanto nos dados quantitativos quanto nos testemunhos das entrevistadas, evidenciam a complexidade das barreiras enfrentadas pelas mulheres que

hoje ocupam posições de liderança e reforçam a importância de abordagens específicas para a sua superação.

5.2) Permanência das barreiras ao longo dos tempos

Com base nas entrevistas realizadas, todas as participantes afirmaram que, apesar dos progressos, não existe ainda uma verdadeira igualdade de oportunidades para mulheres no acesso a cargos de liderança. A Entrevistada 1 referiu que "na teoria, as oportunidades para homens e mulheres são as mesmas, mas na prática, o ambiente de trabalho ainda favorece os homens, especialmente em setores como a tecnologia". Outras participantes também expressam esse sentimento, como a Entrevistada 9, que quando questionado se existe igualdade de oportunidades não hesita em responder que "nem pouco mais ou menos — veja-se a necessidade da existência de quotas para o provar. Acredito que estamos longe da igualdade". Estas percepções vêm confirmar a persistência das barreiras de género, apoiadas pela literatura, que aponta para a influência dos estereótipos e das normas organizacionais como principais obstáculos para a igualdade de oportunidades (Heilman, 2001).

Todas as entrevistadas concordaram que, ao longo dos anos, houve efetivamente uma diminuição das barreiras que as mulheres enfrentam no seu percurso profissional, no ambiente de trabalho. No entanto, esta diminuição não teve impacto o suficiente para fazer com que estas barreiras passassem a não ter um impacto significativo nos seus percursos profissionais. A Entrevistada 8 referiu que "Sem dúvida, vejo uma mudança positiva. Acho que há mais mulheres a assumirem cargos de liderança ... e a serem reconhecidas pelas suas competências." Por outro lado, a Entrevistada 5, ainda que partilhe da mesma opinião, reforça que esta diminuição não é suficiente, afirmando que "as barreiras estão a diminuir, mas o progresso é lento e muitas vezes ineficaz. As mentalidades estão a mudar, mas ainda há um longo caminho a percorrer até que as mulheres tenham as mesmas oportunidades e visibilidade que os homens ". Ou seja, estas percepções refletem o que a literatura denota relativamente à permanência das barreiras estruturais e culturais nas organizações que, mesmo com avanços e melhorias, continuam a condicionar a ascensão das mulheres a cargos de liderança por compactuarem com inúmeros desafios e episódios inumerados pelas entrevistadas. Como Heilman (2001)

aponta, os estereótipos de gênero associam as competências de liderança a características tradicionalmente masculinas, como a assertividade e a competitividade, o que ainda impacta o progresso profissional das mulheres. Por conseguinte, ainda que exista um progresso, as mulheres continuam a enfrentar desafios significativos e impactantes, reforçando a necessidade de mudanças mais profundas para alcançar uma igualdade de oportunidades real e sustentável.

Ao confirmar que as barreiras ainda persistem no percurso profissional das mulheres que ambicionam a ascensão a cargos de liderança, é fundamental aprofundar a análise das razões subjacentes a essa permanência. Ainda que, as barreiras tenham sido parcialmente reconhecidas e algumas medidas de igualdade implementadas nas organizações, ainda se verificam obstáculos que impedem uma verdadeira igualdade de gênero nas organizações. Com o objetivo de melhor compreender o porquê da permanência dessas barreiras, é necessário avaliar quais os fatores que contribuem para a sua resistência ao longo do tempo, sejam eles culturais, organizacionais, sociais ou até mesmo de estereótipos de gênero.

O *gráfico 4* destaca as razões de permanência das barreiras à ascensão feminina em cargos de liderança destacadas pelas entrevistadas, revelando uma incidência significativa de fatores culturais e de estereótipos de gênero. Entre os principais motivos destacados, os estereótipos de gênero surgem com a maior incidência, tendo sido destacados por 88% das entrevistadas, o que reflete a concordância da resistência das percepções desatualizadas sobre o papel das mulheres na liderança. Os fatores culturais são, também bastante mencionados pelas entrevistadas, sendo que 66% das mulheres entrevistadas os evidenciam como principal razão da permanência das barreiras, sublinhando como as normas culturais continuam a favorecer a liderança masculina. As expectativas organizacionais e normas sociais também se mostram determinantes, destacadas por 55% e 33% das entrevistadas respectivamente, o que reflete a pressão organizacional e social que as mulheres continuam a sentir e que as impede de conciliarem as exigências profissionais e com os familiares, no âmbito da vida pessoal. Este testemunho das entrevistadas reforça a complexidade da questão, revelando que a permanência das barreiras resulta de vários fatores que fomentam uma interação entre crenças enraizadas e estruturas organizacionais que ainda não se adaptaram o suficiente às necessidades para atingir uma verdadeira igualdade de gênero nos percursos e oportunidades profissionais.

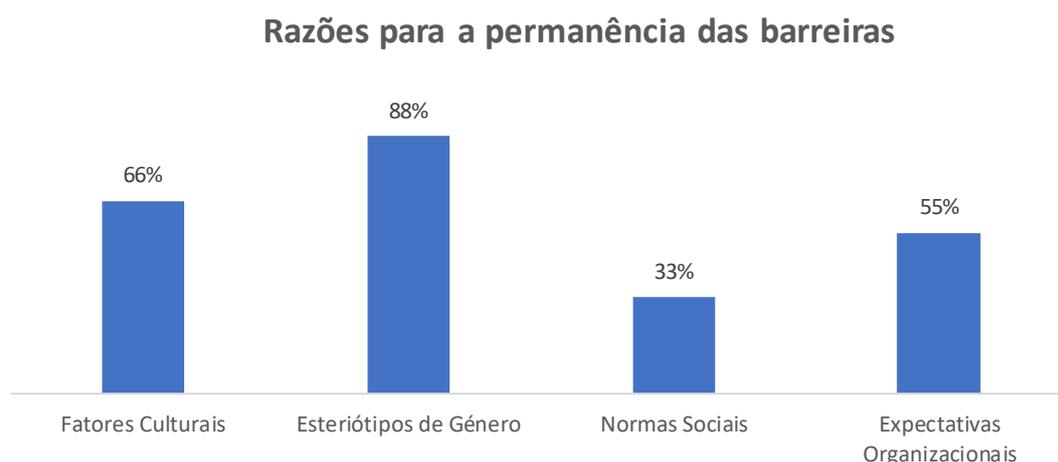


Gráfico 4 - Razões para a permanência das barreiras

Como é compreendido no *gráfico 4*, entre os principais fatores identificados, destacam-se os estereótipos de género, com 88% de referências por parte das entrevistadas, revelando-se como uma das barreiras mais difíceis de superar. Estes estereótipos estão associados a características de liderança específicas, como a assertividade e a competitividade, traços estes que são tradicionalmente masculinos, o que resulta numa discriminação contra as mulheres que adotam esses comportamentos, por não serem uma realidade expectável e que vá ao encontro do que se imagina de uma liderança feminina. Como aponta Heilman (2012), as mulheres em posições de liderança são muitas vezes vistas como menos competentes do que os homens líderes, mesmo que as habilidades demonstradas sejam equivalentes, havendo uma penalização por não corresponderem às expectativas do comportamento feminino. Exemplos deste tipo de situações foram evidenciados por várias entrevistadas, como é o caso da Entrevistada 5, que recorda o seu percurso afirmando que "Muitas vezes somos criticadas por sermos duras demais, quando, na verdade, estamos a fazer o mesmo que os nossos colegas homens".

Os fatores culturais também têm um impacto bastante significativo, sendo destacados por 66% das entrevistadas, conforme ilustrado no *gráfico 4*. A cultura organizacional e social continua a favorecer os homens, perpetuando a ideia de que são líderes naturais, enquanto as mulheres são vistas como mais adequadas para papéis de suporte. Eagly e Karau (2002) reforçam que as expectativas de género contribuem para que as mulheres sejam percebidas como menos aptas a liderar, principalmente quando tentam adotar estilos de

liderança que fogem ao estereótipo tradicionalmente associado ao feminino. Uma das entrevistadas ilustrou esta realidade ao dizer que "Culturalmente, ainda há uma ideia de que os homens são líderes natos, enquanto as mulheres são mais adequadas a papéis de suporte". Este preconceito, ainda enraizado na cultura, impede a progressão feminina nas organizações e limita as suas oportunidades de crescimento quando comparadas com os homens que mais facilmente conquistam papéis de liderança e cargos de tomada de decisão.

Outro fator destacado no gráfico é a expectativa organizacional, referidas por 55% das entrevistadas. Nos dias de hoje, ainda há muitas organizações que mantêm uma exigência de total disponibilidade dos seus líderes, o que afeta desproporcionalmente as mulheres, que frequentemente têm de conciliar responsabilidades familiares com as exigências profissionais. Kossek et al., (2017) apontam que a falta de políticas organizacionais que apoiem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional continua a ser uma barreira estrutural significativa para as mulheres. Uma das entrevistadas mencionou que "A expectativa de que os líderes estejam disponíveis 24 horas por dia cria um ambiente hostil para as mulheres com responsabilidades familiares", sublinhando a dificuldade em equilibrar estes dois domínios da vida.

Em última análise, as normas sociais surgem como outro fator relevante, sendo destacadas por 33% das entrevistadas. As normas que a sociedade atribui às mulheres ainda passam pela principal responsabilidade dos cuidados domésticos, que continuam a limitar as suas possibilidades de ascensão a cargos de liderança. Correll et al., (2007) examinam a "penalidade da maternidade", que descreve como as mulheres com filhos são vistas como menos comprometidas com as suas carreiras, o que, inevitavelmente, diminui as suas oportunidades de progresso profissional. A entrevistada 7 foi uma das que refletiu sobre este ponto ao partilhar a sua visão que concorda com "o facto de muitas mulheres continuarem a ser as principais responsáveis pela gestão da casa e da família, criando uma expectativa nas empresas de que não podemos dedicar-nos plenamente a papéis de liderança, o que é um grande obstáculo...".

Todos estes fatores estão interligados e refletem a necessidade de uma mudança estrutural nas organizações e na sociedade para promover uma verdadeira igualdade de género. Como argumenta Eagly e Carli (2007), os estereótipos de género e as estruturas

organizacionais masculinas ainda limitam o progresso das mulheres para cargos de liderança, mesmo em contextos onde políticas de igualdade de gênero já começam a ser implementadas. Ainda que estes avanços sejam reconhecidos por todas as entrevistadas, o progresso é ainda muito superficial e as barreiras mais profundas permanecem intactas, persistindo uma urgente mudança de mentalidades e culturas organizacionais profundas.

5.2.1) Estereótipos de gênero e fatores culturais como barreiras

Como percebido anteriormente, a persistência dos estereótipos de gênero e dos fatores culturais como barreiras à ascensão das mulheres a cargos de liderança é uma das questões mais enraizadas nas organizações e na sociedade. A análise dos dados recolhidos, representados no *gráfico 5*, evidenciam a relevância destes dois fatores na conservação das desigualdades de gênero. Associadas a estes fatores são destacadas algumas categorias, sendo que as mais significativas incluem a associação da liderança a traços masculinos, a percepção de que as mulheres são mais emocionais e menos racionais, as expectativas sociais que ainda priorizam o papel das mulheres como cuidadoras familiares e a falta de modelos femininos em cargos de topo. Estes fatores, ainda que distintos, estão muito interligados, contribuindo massivamente para a permanência das barreiras.

Esteriótipos de gênero e fatores culturais como barreiras

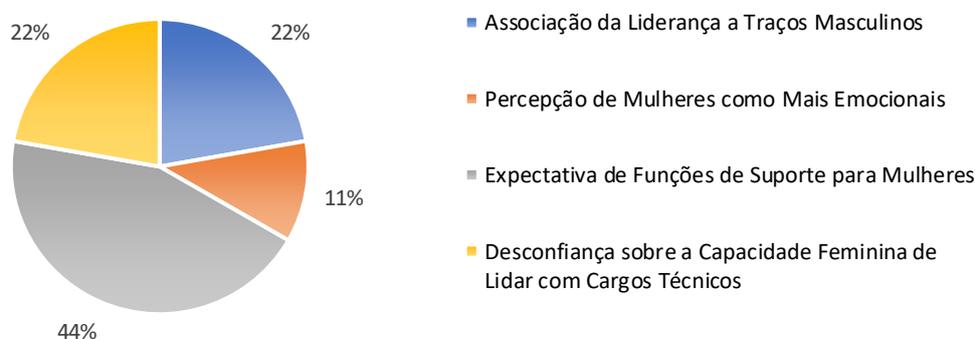


Gráfico 5 - Estereótipos de gênero e fatores culturais como barreiras

No *gráfico 5*, a expectativa de que as mulheres ocupem funções de suporte destaca-se como a categoria mais destacada pelas entrevistadas. Esta barreira reflete a percepção de que as mulheres, mesmo em contextos profissionais, são mais adequadas para funções que não exigem liderança ou decisões de grande impacto, sendo frequentemente vistas como “apoio” e não como líderes. A entrevistada 7 sublinhou esta realidade ao afirmar: "Mesmo quando temos as mesmas qualificações, somos direcionadas para cargos de apoio ou funções secundárias. As oportunidades de liderar continuam a ser dadas aos homens". Esta tendência está também documentada na literatura, com Eagly e Carli (2007) a sublinharem que, em muitas organizações, as mulheres são vistas como mais adequadas para papéis de suporte, o que limita as suas oportunidades de promoção e liderança.

Esta realidade conduz a outro fator bastante importante, também destacado pelas entrevistadas e ilustrado no *gráfico 5*, que é a desconfiança sobre a capacidade feminina de lidar com cargos técnicos. Esta barreira assume a ideia da nossa sociedade de que as mulheres não têm as competências necessárias para desempenhar funções em áreas técnicas ou estratégicas que envolvam tomada de decisão sendo, por isso, estas áreas frequentemente dominadas por homens. Esta desconfiança é realçada em setores como a tecnologia e a engenharia, onde as mulheres são ainda mais sub-representadas em cargos de liderança. A Entrevistada 5 relatou que "O estereótipo de que a tecnologia é 'um mundo de homens' continua a dificultar a ascensão de mulheres aos cargos de topo". Kossek et al., (2017) destacam que esta desconfiança é um reflexo de preconceitos culturais que continuam a dominar certos setores, propagando a desigualdade de género enraizada nessas áreas.

A associação da liderança a traços masculinos também surge como uma barreira importante, relatada por 22% das entrevistadas como ilustra o *gráfico 5*. Esta associação continua a favorecer os homens em contextos de liderança, uma vez que características que as organizações esperam de um líder, como assertividade, competitividade e autoritarismo, estão tradicionalmente associadas aos homens. Várias entrevistadas mencionaram que, para serem reconhecidas como líderes eficazes, sentem-se pressionadas a adotar este tipo comportamentos ditos mais masculinos, o que muitas vezes não bem visto. A Entrevistada 6 afirmou que "Quando somos assertivas, somos vistas como agressivas. Quando somos colaborativas, somos vistas como fracas", o que

revela uma frustração ao longo do percurso por não saberem que postura adotar, não havendo propriamente a hipótese de optar por uma liderança singular, que lhes permita serem elas próprias. Heilman (2001) discute este dilema como uma "penalização dupla", onde as mulheres são criticadas independentemente do estilo de liderança que adotam. Esta realidade demonstra como a visão tradicional da liderança ainda se mantém como um obstáculo para o progresso das mulheres.

Por fim, a percepção de que as mulheres são mais emocionais, foi uma categoria mencionada por uma das entrevistadas, refletindo outro estereótipo comum que desvaloriza as suas capacidades de liderança. As mulheres são frequentemente vistas como menos racionais ou incapazes de tomar decisões firmes em situações de pressão, o que afeta a confiança que colegas e superiores têm nas suas competências. A Entrevistada 7 mencionou que: "Somos frequentemente vistas como mais emocionais, como se isso fosse algo negativo, quando, na verdade, somos apenas humanas". Este estereótipo é discutido por Eagly e Karau (2002), que argumentam que a empatia e a colaboração, que muitas vezes são características associadas ao estilo de liderança feminino, são subvalorizadas em comparação com o estilo de liderança mais autoritário e competitivo dos homens.

Em suma, o *gráfico 5* revela que os estereótipos de género e os fatores culturais continuam a ser barreiras bastante significativas à ascensão feminina. As percepções de que as mulheres devem ocupar funções de suporte, a desconfiança nas suas capacidades técnicas, a associação da liderança a traços masculinos e a ideia de que as mulheres são mais emocionais, propagam um ambiente organizacional que continua a favorecer os homens em cargos de topo. Ainda que, as entrevistadas tenham sublinhado os progressos feitos, o consenso geral aponta para a necessidade de uma mudança mais profunda e estrutural nas organizações, que se faça efetivamente sentir e que reconheça e valorize verdadeiramente as capacidades e competências das mulheres em contextos de liderança. Como sugere a literatura, para que esta mudança seja efetiva, é necessário desafiar os estereótipos e normas culturais que ainda dominam as percepções sobre liderança e género.

5.3) Existência de Episódios de Preconceito de Género e a Reação das Organizações

A análise da existência de episódios de preconceito de género no ambiente de trabalho é crucial para compreender as barreiras que as mulheres enfrentam nas suas trajetórias profissionais. O *gráfico 6*, ilustra esta questão revelando uma amostra percentual das mulheres que continuam a vivenciar episódios de preconceito no local de trabalho, e o impacto que esses episódios têm nas suas carreiras e no seu bem-estar psicológico. Em simultâneo, é essencial perceber qual o papel das organizações perante esses episódios, uma vez que a forma como as empresas lidam com situações de discriminação tem bastante impacto na permanência das barreiras, podendo atenuar o impacto deste tipo de situações, ou intensificar essas experiências e o impacto das mesmas na vida pessoal e profissional das mulheres.

Sendo que todas as entrevistadas afirmaram passar por episódios de preconceito de género, como podemos no gráfico Z a resposta negativa representada por 0% da amostra, a prioridade baseou-se na análise da reação das organizações a este tipo de situações. Assim sendo, o *gráfico 6* está dividido em duas categorias principais de resposta das organizações, com episódios onde houve uma intervenção eficiente e episódios onde a intervenção da organização foi insuficiente ou até mesmo inexistente. Estes dados refletem a falta de ações concretas em muitas empresas para lidar de forma eficaz com as situações de discriminação de género, sendo este um ponto de extrema importância para este estudo.

Existência de episódios de preconceito de género e a atitude das organizações

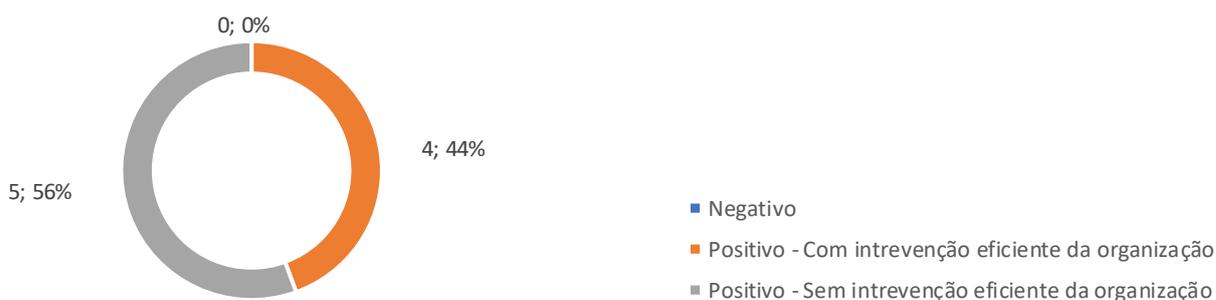


Gráfico 6 - Existência de episódios de preconceito de género e atitude das organizações

De acordo com o *gráfico 6*, 44% dos episódios de preconceito de género partilhados pelas entrevistadas tiveram uma intervenção eficiente por parte da organização. O facto desta percentagem ser bastante significativa na amostra, sugere que, em alguns contextos, as empresas começam a reconhecer a importância de agir prontamente e de maneira adequada perante episódios de preconceito. A Entrevistada 8 partilhou que, ainda que fosse alvo de situações de preconceito "sempre senti que havia um esforço para criar um ambiente inclusivo, e isso foi um fator determinante para o meu crescimento, porque me sentia apoiada na minha ambição". Este tipo de resposta eficiente demonstra o impacto positivo que as organizações poderão ter ao enfrentar diretamente situações de preconceito, criando um ambiente de trabalho mais inclusivo e respeitoso, sendo este o cenário ideal à escala global. Kossek et al., (2017) sublinham que a capacidade de uma organização em lidar adequadamente com episódios de preconceito é crucial para a criação de uma cultura empresarial inclusiva e saudável.

Em contrapartida, o gráfico revela que a maioria dos episódios de preconceito de género relatados pelas entrevistadas, correspondendo a 56% da amostra, ocorreram sem uma intervenção eficiente, ou até mesmo inexistente, por parte das organizações. Esta é uma realidade que reflete que muitas empresas ainda falham numa resposta de eficaz a situações de discriminação, deixando as mulheres que experienciam esses episódios desamparadas e vulneráveis. A Entrevistada 1 ao recordar alguns episódios aos quais foi sujeita, relatou que "muitas vezes, os comentários ou ações eram tratados como normais dentro do ambiente de trabalho", bem como a Entrevistada 2 que se referiu a estas situações como sendo "encaradas como algo comum no ambiente de trabalho com o qual eu simplesmente tinha que lidar". Esta falta de reação perante as organizações, pode ter consequências devastadoras para estas mulheres, não apenas limitando o seu percurso profissional, mas também afetando o seu bem-estar psicológico. A literatura confirma esta percepção, com Ragins et al., (1998) a apontarem que, em muitas organizações, as políticas de igualdade e diversidade são pouco mais do que simbólicas, sem uma verdadeira implementação prática que traga mudanças estruturais.

A falta de uma intervenção eficiente por parte das organizações acaba por criar um ambiente em que o preconceito é normalizado, alimentando a discriminação de género nas empresas. A Entrevistada 9 referiu que "Quando as organizações não tomam medidas,

os comportamentos discriminatórios continuam a acontecer, e acabamos por aceitar essas situações como parte do dia-a-dia”. Este testemunho reflete o ciclo vicioso de inação, que inevitavelmente conduz à normalização que existe em muitas empresas, onde as políticas de igualdade de género, mesmo sendo implementadas, não produzem efeitos concretos no dia-a-dia das mulheres que procuram um dia ascender a cargos de liderança. Eagly & Carli (2007) reforçam este ponto ao afirmar que a falta de uma intervenção real e eficaz pode resultar na manutenção de culturas organizacionais discriminatórias, onde as práticas de exclusão e preconceito continuam a prevalecer, afastando-nos de uma realidade onde se faz sentir a igualdade.

Outro ponto relevante destacado pelas entrevistadas é a perceção de que as queixas de preconceito de género são, muitas vezes, vistas como "problemas menores" ou até mesmo questões preferencialmente ignoradas por forma a evitar conflitos. Uma das participantes recordou o momento em que tentou reportar à organização um episódio de discriminação, "Quando tentei reportar um incidente, disseram-me para não 'causar problemas'. Isso fez-me sentir que a empresa não estava disposta a enfrentar essas questões". Esta reação por parte das organizações, de minimizar os episódios de discriminação, agrava a experiência das mulheres e impede qualquer progresso no combate ao preconceito, perpetuando situações como estas pois está claro que os autores das mesmas não irão sofrer repercussões. Kossek et al., (2017) destacam a importância de criar canais claros e seguros para que as colaboradoras possam denunciar esses episódios sem receio de retaliação ou marginalização.

A inexistência de intervenções adequadas por parte das organizações não só afeta a confiança das mulheres nas empresas, mas também perpetua um ciclo de desigualdade e exclusão. O gráfico Z, reflete esta realidade, indicando que, em mais da metade dos casos, as têm que lidar com os episódios de preconceito por conta própria, sem apoio ou ação por parte das suas entidades empregadoras. Esta inação pode ter um impacto devastador no percurso das mulheres, levando, em muitos casos, à saída dessas colaboradoras das empresas. Como apontado por uma entrevistada: "Depois de vários episódios sem resposta da empresa, comecei a procurar outras oportunidades, pois percebi que o preconceito era sistematicamente ignorado". Por outro lado, a grande maioria das entrevistadas nesta situação, afirmam ter lidado com estes episódios de forma bastante profissional, mantendo sempre o foco no seu objetivo profissional e não permitindo que

estas situações lhes afetassem o percurso. A Entrevistada 6, alvo de episódios deste género, partilha a postura que sempre adotou ao longo da sua jornada "Olhando para trás acho que adotei sempre uma postura muito profissional para lidar com este tipo de situações que considero que sejam muito criadas pelas organizações."

A análise do *gráfico 6* e dos testemunhos das entrevistadas revela que, apesar de algumas intervenções eficientes, a maioria dos episódios de preconceito de género não são tratados de forma eficaz pelas organizações. Esta inação tem um impacto significativo na experiência das mulheres no local de trabalho, perpetuando um ambiente de discriminação e exclusão. A literatura reforça a importância de uma intervenção rápida e adequada por parte das empresas, sublinhando que só com ações concretas e uma mudança real na cultura organizacional será possível combater o preconceito de género e promover uma verdadeira igualdade (Eagly & Carli, 2007; Kossek et al., 2017).

5.4) Postura das organizações para promover a igualdade de género em cargos de liderança

O presente capítulo procura analisar as ações das organizações no que toca à promoção da igualdade de género em cargos de liderança, não incidindo sobre os episódios específicos de discriminação estudados anteriormente, mas sim sobre a eficácia das políticas adotadas num espectro mais global. O *gráfico 7* revela que as organizações implementam diversas políticas com o intuito de promover essa igualdade, sendo estas classificadas como proativas e eficazes em sete casos e como ineficazes em dois casos. No entanto, as entrevistadas, ainda que reconheçam a existência de políticas, expressaram diferentes perceções quanto à sua real eficácia e impacto no longo prazo.

Postura das organizações para promover a igualdade de género em cargos de liderança

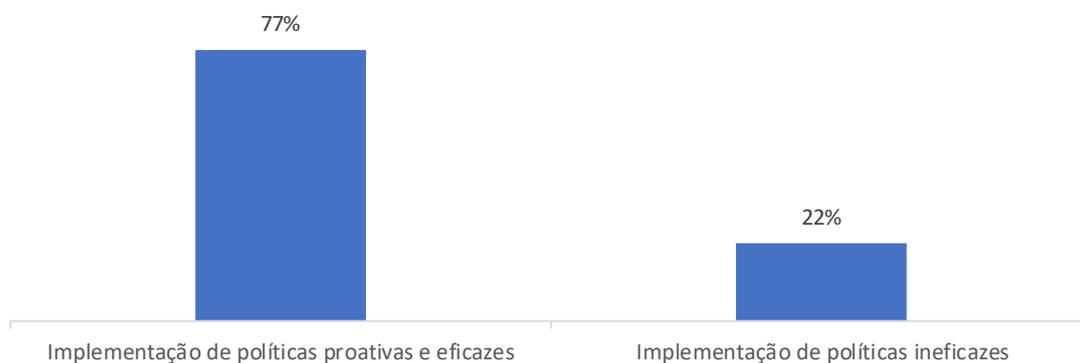


Gráfico 7 - Postura das organizações para promover a igualdade de género em cargos de liderança

Todas as entrevistadas concordam que as suas organizações implementam políticas para promover a igualdade de género, o que demonstra um reconhecimento por parte das empresas da necessidade de abordar as questões de género de forma sistemática. A Entrevistada 3 afirmou: “sinto que agora existe um maior reconhecimento da importância de apoiar as mulheres em cargos de liderança, embora ainda haja espaço para uma intervenção mais ativa por parte da organização.” Esta constatação reflete o que o *gráfico 7* também sugere, com a maioria das entrevistadas a classificar as políticas como proativas e eficazes. No entanto, mesmo entre aquelas que consideram as políticas eficazes, há um consenso de que estas medidas não são suficientes para superar as barreiras estruturais que as mulheres ainda enfrentam. Tal como outra entrevistada mencionou: "Sim, temos políticas de igualdade, mas não é suficiente. O problema vai além da implementação de políticas, é necessário mudar a cultura da organização”.

Este ponto é sustentado pela literatura, que evidencia a necessidade de uma mudança mais profunda nas organizações para que as políticas de igualdade de género tenham um impacto real e duradouro. Segundo Kossek e Buzzanell (2018) as políticas de igualdade de género tendem a ser superficiais e não abordam as questões estruturais mais profundas que continuam a perpetuar as desigualdades. As organizações tendem a focar-se em mudanças quantitativas, como a igualdade de género em processos de contratação, mas deixam de lado mudanças culturais mais complexas que exigem uma reestruturação dos

valores e das normas organizacionais. Este ponto de vista é partilhado por várias entrevistadas, como observado na seguinte declaração da Entrevistada 9: "As políticas são boas no papel, mas a cultura continua a ser a mesma. As mulheres ainda têm que lutar mais para conseguir as mesmas oportunidades".

Por outro lado, algumas entrevistadas consideram as políticas de igualdade das suas organizações como ineficazes, referindo que estas são, em grande medida, simbólicas e não se traduzem em mudanças reais. A Entrevistada 1 afirmou que "a eficácia dessas políticas ainda é limitada pela falta de acompanhamento e pela resistência a mudanças culturais profundas.", em concordância com a Entrevistada 2 que defende que "Precisamos de um compromisso mais forte para garantir que essas políticas sejam mais do que apenas simbólicas". Este sentimento de que as políticas são insuficientes reflete a falta de monitorização e responsabilização dentro das organizações. Como destaca Rodrigues (2017), a falta de aplicação consistente das políticas de igualdade faz com que as desigualdades continuem a prevalecer de forma invisível, tornando estas políticas meramente visuais.

Ainda assim, mesmo entre as entrevistadas que consideram as políticas das suas empresas proativas e eficazes, há um consenso de que as mesmas, por si só, não são suficientes para alcançar a verdadeira igualdade. Uma das entrevistadas declarou: "Temos políticas eficazes, mas precisamos de mais. A igualdade de género não se alcança só com regras, é necessário criar um ambiente onde as mulheres possam realmente ascender sem enfrentar barreiras invisíveis". Esta perceção reflete a necessidade urgente de combinar as políticas formais com ações mais abrangentes que promovam uma transformação cultural dentro das organizações, pois só assim se irá sentir o impacto destas medidas. Segundo Eagly e Johannesen-Schmidt (2001), é necessária uma abordagem mais alinhada, uma abordagem que inclua tanto políticas formais, como a mudança de comportamentos e atitudes no local de trabalho, é um passo essencial para combater as barreiras de género.

De um modo geral, o *gráfico 7* reflete uma realidade onde a maioria das entrevistadas reconhece efetivamente a existência e a implementação de políticas de igualdade de género nas suas organizações, sendo que a maioria da amostra as classifica como proativas e eficazes. No entanto, mesmo com a implementação dessas políticas, torna-se

evidente, com o testemunho das entrevistadas, que ainda há um caminho a percorrer para que a igualdade de género seja uma realidade integral. Existe uma clara e urgente necessidade de mudanças profundas ao nível cultural, sendo esta uma evidencia destacada tanto pelos os testemunhos das entrevistadas como a literatura, sublinhando que, enquanto as políticas forem implementadas de maneira superficial ou sem o acompanhamento de mudanças estruturais, o seu impacto será bastante limitado e pouco impactante.

5.5) Medidas para melhorar as oportunidades das mulheres na ascensão a posições de liderança

Definir medidas eficazes para melhorar as oportunidades das mulheres na ascensão a cargos de liderança é essencial para combater as desigualdades de género no ambiente organizacional e as dificuldades que ainda se fazem sentir no percurso de ascensão das mulheres a cargos de liderança. As barreiras que limitam o progresso das mulheres em posições de poder não podem ser superadas sem a implementação de medidas concretas e especificamente direcionadas. Ao longo deste capítulo, serão analisadas as medidas que as entrevistadas em estuado consideram ser não apenas importantes, mas também urgentes, no sentido de promover uma verdadeira igualdade de oportunidades nas organizações.

Medidas para melhorar as oportunidades das mulheres na ascensão a posições de liderança

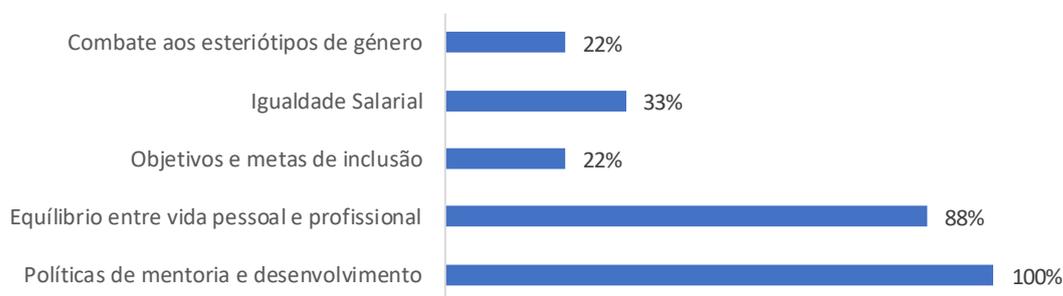


Gráfico 8 - Medidas para melhorar as oportunidades das mulheres na ascensão a posições de liderança

O *gráfico 8* realça algumas das medidas, destacadas pelas entrevistadas, para melhorar as oportunidades das mulheres na ascensão a posições de liderança, evidenciando várias estratégias que podem ser implementadas pelas organizações. Entre as mais destacadas, com 100% das entrevistadas a fazer-lhes referência, estão as políticas de mentoria e desenvolvimento e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, abordadas por 88% das entrevistadas, seguidas por medidas como igualdade salarial, combate aos estereótipos de género e objetivos e metas de inclusão. Estas estratégias refletem as perceções das entrevistadas sobre as melhores formas de combater as barreiras de género e promover um ambiente organizacional mais equitativo.

A categoria mais representativa, destaca por 100% das entrevistadas – total da amostra -, refere-se às políticas de mentoria e desenvolvimento. Esta medida foi amplamente reforçada pelas entrevistadas, sendo que todas a consideram uma forma eficaz de promover o progresso das mulheres na carreira. A Entrevistada 3, por exemplo, destaca que "Seria importante que houvesse mais programas de formação e apoio específico para mulheres que querem seguir uma carreira em gestão", bem como a Entrevistada 6 que partilha que "Gostaria de ver mais programas de formação e orientação para mulheres que querem avançar em áreas técnicas". A literatura reforça esta visão, com estudos a demonstrar que a mentoria desempenha um papel fundamental na capacitação das mulheres, ajudando-as a desenvolver as competências necessárias para assumir cargos de liderança. De acordo com autores como Ragins e Kram (2007), a existência de redes de mentoria bem estruturadas nas organizações é um avanço crucial para assegurar que as mulheres tenham o apoio necessário para superar as barreiras invisíveis que ainda existem.

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional, destacado por 88% das entrevistadas, é outra medida considerada vital para o progresso das mulheres nas organizações. Muitas entrevistadas afirmaram que, sem políticas que permitam uma conciliação saudável entre o trabalho e a vida pessoal, as mulheres continuam a ser penalizadas na sua ascensão a cargos de liderança. A Entrevistada 7 afirma que seria importante implementar "políticas de flexibilidade, como horários ajustados e apoio na conciliação familiar, fariam uma enorme diferença para mulheres que desejam crescer em ambientes tão exigentes e, em simultâneo, ter vida pessoal", em concordância com a Entrevistada 9 que realça a

importância de implementação de uma "licença parental equitativa". Kossek et al., (2017) também discutem a importância de políticas organizacionais que proporcionem esse equilíbrio, sublinhando que a falta de flexibilidade nas empresas acaba por excluir muitas mulheres das oportunidades de liderança.

A igualdade salarial, que surge no gráfico como referência de 33% das entrevistadas, tendo sido indicada como uma medida fundamental para garantir que as mulheres passem a ser valorizadas da mesma forma que os homens. Várias entrevistadas relataram a frustração que sentem ao perceberem que, apesar de terem as mesmas qualificações e responsabilidades equivalentes, continuam a ser remuneradas de forma desigual em comparação com os seus colegas masculinos. A Entrevistada 8 comentou que "se deve lutar por uma igualdade salarial que, também, motive as mulheres que as faça sentirem-se confiantes, porque infelizmente ainda se nota uma certa discrepância neste sentido". Rodrigues (2017) sublinha que a igualdade salarial é uma das áreas mais visíveis de discriminação de género, e que sem uma intervenção eficaz especificamente nesta questão, as políticas de igualdade de género serão sempre incompletas porque nunca irão conseguir combater esta realidade em específico.

Foi ainda destacada por 22% das entrevistadas a medida de combate aos estereótipos de género, uma medida essencial, ainda que menos mencionada pela amostra. Ao longo das entrevistas várias participantes destacaram a importância de desconstruir as perceções culturais que associam características de liderança a traços masculinos. A Entrevistada 7 comentou "Acredito que, acima de tudo, é muito importante que haja uma mudança de mentalidades dentro das empresas, para que seja possível chegarmos a uma cultura onde a competência seja o principal critério para o avanço, independentemente do género." A literatura apoia esta visão, com estudos a demonstrar que os estereótipos de género estão profundamente enraizados nas culturas organizacionais, o que limita e, muitas vezes, impossibilita o progresso feminino. Heilman (2001) defende que o combate aos estereótipos de género é essencial para que se possa criar um ambiente onde as mulheres possam sobressair e ter sucesso, sem serem penalizadas por não corresponderem aos traços que são, tradicionalmente, associados à liderança.

Por fim, mas não menos importante, outros 22% das entrevistadas destacam ainda os objetivos e metas de inclusão. Estes são vistos como uma medida que, mesmo sendo

importante, não é suficiente por si só para garantir o progresso das mulheres. As entrevistadas que mencionaram esta medida referiram que, sem um compromisso real e substancial por parte das empresas para atingir estas metas, os resultados vão ser superficiais e sem qualquer impacto no percurso profissional das mulheres. A Entrevistada 5 acredita que "é imprescindível que se criem metas de inclusão para que todos estes planos de melhoria sejam eficazes." Esta crença é confirmada pela literatura, com Rodrigues (2017), que sublinha que as metas de inclusão precisam de ser acompanhadas por uma implementação eficaz e por mudanças profundas nas estruturas organizacionais, garantindo que as políticas de igualdade tenham um impacto concreto e duradouro.

Em síntese, o gráfico 8 expõe que as medidas mais valorizadas pelas entrevistadas incluem a mentoria e o desenvolvimento, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a igualdade salarial. No entanto, mesmo estas medidas, ainda que sejam fundamentais, não são vistas como suficientes por si só para garantir uma igualdade de género completa, sendo este apenas o início de um longo processo de luta pela igualdade. O combate aos estereótipos de género e o estabelecimento de metas de inclusão também são importantes, mas só terão efeito se acompanhados por um compromisso autêntico das organizações em promover uma mudança cultural mais profunda e estrutural.

Este capítulo analisou de forma abrangente as perceções das entrevistadas sobre os principais desafios e barreiras que as mulheres enfrentam ao longo das suas carreiras, especialmente no processo de ascensão a cargos de liderança. Ao longo do estudo tornou-se evidente que, embora as barreiras tradicionais tenham diminuído em alguns aspetos, muitas permanecem de forma bastante significativa, particularmente aquelas que estão relacionadas com os estereótipos de género e com os fatores culturais profundamente enraizados. Além disso, episódios de preconceito de género continuam a ocorrer, frequentemente sem uma resposta eficiente por parte das organizações. Ao longo das entrevistas, as participantes identificaram, também, as limitações das políticas de igualdade de género nas empresas, apontando que, embora muitas organizações as tenham implementado, a sua eficácia é ainda pouco sentida e insuficiente para a mudança. Medidas como a mentoria, a igualdade salarial e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional foram destacados como fundamentais para melhorar as oportunidades das mulheres na liderança. Ainda assim, mesmo essas medidas, se não forem acompanhadas

por uma mudança cultural organizacional profunda, serão igualmente insuficientes para promover uma verdadeira igualdade de género. As perceções e partilhas das entrevistadas reforçam a necessidade de mais iniciativas eficazes e transformadoras nas organizações, para que as mulheres possam ascender a cargos de liderança sem terem que lutar contra as barreiras que ainda muito se fazem sentir na atualidade.

Capítulo 6 - Considerações Finais

6.1) Conclusão

A presente investigação teve como principal objetivo explorar e compreender as barreiras que podem ainda afetar as mulheres na sua ascensão a cargos de liderança, procurando identificar as razões subjacentes à sua eventual permanência. Além disso, visou avaliar a eficácia das políticas organizacionais destinadas a promover a igualdade de género e incentivar a progressão das mulheres em posições de liderança. Através de entrevistas semiestruturadas com nove mulheres que atualmente ocupam cargos de liderança em diversas organizações, foi possível obter uma visão profunda das suas experiências e perceções, evidenciando tanto os desafios como as oportunidades que se manifestam ao longo do percurso, no que diz respeito à igualdade de género em contextos organizacionais.

Os resultados obtidos indicam que, apesar dos progressos significativos no tema da igualdade de género nas últimas décadas, ainda existem barreiras que podem limitar as oportunidades profissionais das mulheres ao longo das suas carreiras. Estas barreiras estão associadas a estereótipos de género, normas culturais e sociais, bem como a práticas organizacionais que, mesmo de forma inconsciente, podem perpetuar desigualdades no ambiente de trabalho. Estes achados estão em concordância com a literatura existente, como a de Heilman (2001), que identifica estereótipos masculinos associados à liderança e a prevalência de estruturas corporativas tradicionais como fatores centrais que influenciam as disparidades de género.

Uma das conclusões mais relevantes deste estudo é o impacto contínuo dos estereótipos de género na forma como a competência feminina é percebida pelas organizações para posições de liderança. Muitas entrevistadas relataram que, ao longo das suas carreiras, sentiram a necessidade de adotar estilos de liderança mais próximos do paradigma masculino – caracterizado por assertividade e autoridade – para serem reconhecidas e valorizadas. Este facto sublinha a rigidez de certas normas culturais e organizacionais, que ainda tendem a favorecer uma definição de liderança alinhada a características masculinas, limitando a abertura para abordagens colaborativas e empáticas,

frequentemente associadas ao feminino. Este fenómeno destaca a necessidade de uma transformação estrutural nas culturas organizacionais, para que diferentes estilos de liderança sejam aceites e valorizados, independentemente do género.

Além disso, a investigação revelou que, embora muitas organizações adotem políticas de igualdade de género, a implementação dessas políticas é, em muitos casos, vista como superficial e insuficiente. Algumas entrevistadas mencionaram que, apesar de existirem políticas de diversidade nas suas organizações, estas parecem servir mais como uma declaração simbólica do que como um impulso para mudanças reais. Como a entrevistada 6 mencionou, "as políticas são boas no papel, mas não trazem mudanças significativas na cultura da empresa". A ineficácia destas políticas está muitas vezes ligada à ausência de monitorização rigorosa e de uma verdadeira cultura de inclusão, refletindo o que Rodrigues (2017) descreve ao destacar a falta de mudanças estruturais que acompanhem as políticas de igualdade. Desta forma, é essencial que as políticas sejam complementadas por uma transformação cultural profunda, que permita às mulheres ascender em condições de igualdade e sem enfrentar barreiras invisíveis, mas bastante impactantes no seu percurso.

Embora as mulheres que alcançaram cargos de liderança o tenham feito em grande parte através do seu próprio esforço, desenvolvendo redes de apoio e superando os obstáculos que as suas organizações não conseguiram amenizar, este estudo destaca que essas histórias de sucesso não devem ser vistas como justificação para manter o status quo atual. É importante ressaltar a resiliência destas mulheres ao longo das suas trajetórias profissionais, evidenciando a necessidade urgente de mudanças mais profundas nas estruturas organizacionais para garantir que a ascensão a posições de liderança não dependa exclusivamente da capacidade de adaptação e superação individual, mas sim de condições justas e equitativas para todos, independentemente do género.

Do ponto de vista prático, os resultados desta investigação oferecem insights importantes para gestores e líderes organizacionais que desejam efetivamente promover a igualdade de género nas suas instituições. A necessidade de uma abordagem mais abrangente à igualdade de género é clara. As políticas de igualdade de género, como mencionadas pelas entrevistadas, precisam de ser acompanhadas por ações concretas e controladas que promovam uma verdadeira transformação cultural, valorizando diferentes estilos de

liderança e assegurando que as mulheres têm as mesmas oportunidades de progressão que os homens. Programas de mentoria, como evidenciado por várias entrevistadas, são essenciais para capacitar as mulheres e ajudá-las a ultrapassar as barreiras existentes, permitindo-lhes acreditar que a liderança é uma meta alcançável. Além disso, o investimento no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, através de políticas de flexibilidade laboral, é outra medida fundamental para garantir que as mulheres não sejam penalizadas em suas aspirações de liderança por fatores externos que impactam, de forma desproporcional, as suas carreiras.

Teoricamente, este estudo contribui, também, para a literatura existente ao enfatizar a relevância contínua dos estereótipos de género e das normas culturais como barreiras à igualdade de género em cargos de liderança. Além disso, oferece uma visão atualizada sobre as perceções das mulheres líderes quanto à eficácia das políticas organizacionais de igualdade, destacando a necessidade de uma implementação mais rigorosa e profunda. O estudo sublinha que uma mudança cultural é essencial para complementar as iniciativas de igualdade, reforçando a importância de integrar políticas de inclusão de forma eficaz nos valores e práticas diárias das organizações.

Em suma, esta investigação contribuiu para uma compreensão mais ampla das barreiras à liderança feminina e destacou a importância de uma transformação organizacional profunda para promover a igualdade de género. Os resultados obtidos oferecem uma base sólida para futuras investigações e iniciativas que visem garantir que as mulheres tenham as mesmas oportunidades de liderança que os homens, num ambiente verdadeiramente inclusivo e equitativo. Embora o caminho para a igualdade seja longo, este estudo fornece conclusões importantes sobre como avançar para um futuro mais justo e inclusivo para as mulheres no ambiente organizacional.

6.2) Implicações teóricas e práticas

Tal como mencionado anteriormente, a ascensão feminina a cargos de liderança continua a ser um tema de grande relevância e de investigação contínua. Apesar dos avanços na igualdade de género nas organizações atuais, os resultados deste estudo confirmam que persistem barreiras significativas que limitam o acesso das mulheres a posições de

liderança. Este estudo contribui para a compreensão das dinâmicas que sustentam essas mesmas barreiras e para o debate sobre como as organizações poderão melhorar as suas práticas de diversidade e inclusão.

Num ponto de vista teórico, a investigação reforça a ideia de que os estereótipos de género, as normas sociais e as expectativas em relação à liderança ainda desempenham um papel crucial na manutenção da desigualdade de género em cargos de liderança. Estes fatores, frequentemente abordados na literatura (Heilman, 2001; Eagly & Carli, 2007), foram confirmados pelas perceções das mulheres líderes entrevistadas neste estudo, evidenciando que o preconceito de género, a falta de políticas inclusivas e a estrutura organizacional ainda favorecem os homens. Assim, o estudo contribui para a literatura, ao identificar as principais causas destas barreiras no contexto atual e sugerir que, apesar da implementação de políticas de igualdade, a mudança cultural e estrutural nas organizações ainda é insuficiente.

Num ponto de vista mais prático, as conclusões deste estudo podem ter implicações significativas para líderes e gestores que procuram promover um ambiente mais equitativo para as suas organizações. Os resultados sugerem que as empresas precisam de ir para além das políticas formais de igualdade e adotar uma abordagem mais profunda e transformacional para superar as barreiras de género. Além disso, os líderes organizacionais podem refletir sobre como promover práticas de liderança mais inclusivas, desenvolvendo programas de mentoria, oferecendo maior flexibilidade no trabalho e incentivando estilos de liderança colaborativos que desafiem as normas tradicionais.

Este estudo pode também ser útil para as mulheres que aspiram a cargos de liderança, ao oferecer uma perspetiva sobre os desafios que podem enfrentar e as estratégias que podem adotar para superá-los. Ao tomar consciência das barreiras sistémicas e culturais, as líderes podem preparar-se para lidar com os desafios organizacionais, desenvolvendo redes de apoio e aproveitando oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional.

Por fim, este estudo fornece uma base para o desenvolvimento de políticas organizacionais mais eficazes. As organizações podem utilizar os resultados para ajustar as suas práticas de diversidade e inclusão, implementando medidas que tenham impacto

real no empoderamento das mulheres e na criação de oportunidades iguais de ascensão a cargos de liderança.

6.3) Sugestões para futuras pesquisas

Este estudo revelou vários aspetos que podem ser aprofundados em investigações futuras. Embora as entrevistas com mulheres líderes tenham fornecido insights valiosos sobre as barreiras que enfrentam, ainda há muitas questões a serem exploradas em torno da liderança feminina e da igualdade de género nas organizações.

Primeiramente, seria interessante que estudos futuros testassem de forma empírica o impacto das políticas organizacionais na promoção da igualdade de género. Embora as entrevistadas tenham expressado as suas perceções sobre a eficácia (ou ineficácia) das políticas, investigações que utilizem métodos quantitativos podem avaliar o impacto real destas políticas no avanço das mulheres para cargos de liderança, comparando empresas com diferentes graus de compromisso com a igualdade de género, tudo isto em grande escala.

Outra área que merece exploração é a relação entre estilos de liderança e o género. Vários estudos sugerem que as mulheres tendem a adotar estilos de liderança mais colaborativos e empáticos, que muitas vezes são vistos como menos eficazes em ambientes competitivos (Eagly & Carli, 2007). Estudos futuros poderiam investigar a eficácia de diferentes estilos de liderança em contextos organizacionais específicos, analisando como esses estilos são percebidos e se há uma mudança na valorização de abordagens mais inclusivas e colaborativas.

Adicionalmente, seria importante estudar como as barreiras de género variam de acordo com o setor de atuação e o tipo de organização. Embora este estudo tenha incluído mulheres de diferentes áreas, uma investigação mais focada em setores específicos (como tecnologia ou finanças, onde as mulheres ainda são sub-representadas) poderia fornecer uma visão mais detalhada sobre as barreiras particulares que as mulheres enfrentam nesses contextos.

Outra possibilidade de investigação seria a exploração das diferenças de percepção entre homens e mulheres em relação à igualdade de oportunidades. Estudos futuros poderiam investigar se os homens em cargos de liderança percebem as barreiras de género da mesma forma que as mulheres e como as suas atitudes em relação à diversidade e inclusão afetam a implementação de políticas organizacionais.

Por fim, os resultados sugerem que a conciliação entre a vida pessoal e profissional continua a ser um desafio significativo para as mulheres. Investigações futuras poderiam analisar como as políticas de apoio à maternidade e à flexibilidade no trabalho impactam a ascensão feminina em diferentes países e culturas. Além disso, estudos comparativos entre organizações que oferecem apoio parental extensivo e aquelas que não o fazem poderiam fornecer dados importantes sobre o papel dessas políticas na promoção de igualdade de género.

De um modo geral, este estudo abriu portas para múltiplas linhas de investigação. As questões levantadas são essenciais para uma compreensão mais completa da dinâmica da liderança feminina e para o desenvolvimento de práticas organizacionais que promovam a verdadeira igualdade de oportunidades para homens e mulheres.

6.4) Limitações

Como em qualquer investigação, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas ao interpretar os resultados. Em primeiro lugar, a amostra de nove entrevistas, apesar de fornecer insights valiosos sobre as percepções das mulheres em cargos de liderança, poderá não ter sido suficiente para atingir a saturação dos dados ideal. É possível que existam outras perspetivas ou experiências relevantes sobre as barreiras à liderança feminina que não foram capturadas neste estudo. A limitação do número de entrevistas reflete as dificuldades de acesso a participantes e as restrições de tempo associadas à realização de uma investigação qualitativa.

Adicionalmente, a amostra utilizada neste estudo foi não probabilística e, embora diversificada em termos de setores e experiências, não é suficientemente ampla para permitir a generalização dos resultados para toda a população de líderes femininas em Portugal. Assim, os resultados refletem as percepções específicas das mulheres

entrevistadas, mas não podem ser extrapolados para o universo total de mulheres em posições de liderança no país. É importante salientar que o objetivo deste estudo não foi a extrapolação dos resultados, mas sim fornecer uma perspectiva exploratória sobre as barreiras e desafios enfrentados por mulheres líderes.

Por fim, limitações também surgem no que diz respeito ao contexto cultural e organizacional em que as participantes se encontram. O estudo foi realizado no contexto de organizações portuguesas, e, embora algumas barreiras possam ser comuns a nível internacional, outras podem ser específicas do ambiente cultural e social português. Uma investigação futura poderia beneficiar de uma análise comparativa entre diferentes contextos culturais e organizacionais, para verificar se os resultados encontrados neste estudo se repetem em outras regiões ou indústrias.

Estas limitações não diminuem a importância dos resultados, mas destacam a necessidade de uma investigação contínua e mais abrangente sobre a liderança feminina e as barreiras que ainda persistem, fornecendo uma base sólida para futuras pesquisas neste campo.

Referências Bibliográficas

- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464.
- Amâncio, L., & Oliveira, J. M. (2020). A Lei da Paridade em Portugal: Implicações para a Representação Política de Género. *Revista de Estudos de Género*, 8(1), 23-41.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004). Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 421-438.
- Baker, D. T. (2020). The barriers to women's leadership in male-dominated industries: A review of current research. *Gender, Work & Organization*, 27(4), 386-403.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2017). The gender wage gap: Extent, trends, and explanations. *Journal of Economic Literature*, 55(3), 789-865.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Catalyst. (2004). *The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity*. Catalyst.
- Catalyst. (2020). *Women in the workforce: Global*. <https://www.catalyst.org/research/women-in-the-workforce-global/>
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à teoria geral da administração* (3ª ed.). McGraw-Hill.
- Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The impostor phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research, & Practice*, 15(3), 241-247.
- Coetzer, M. F., Bussin, M. H. R., & Geldenhuys, M. (2017). The functions of a servant leader. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1-10.
- Correll, S. J. (2001). Gender and the career choice process: The role of biased self-assessments. *American Journal of Sociology*, 106(6), 1691-1730.
- Correll, S. J., Benard, S., & Paik, I. (2007). Getting a job: Is there a motherhood penalty? *American Journal of Sociology*, 112(5), 1297-1338.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- Ferreira, V. (2019). Gender and careers in Portugal: Continuities and changes in the new millennium. *Portuguese Journal of Social Science*, 18(3), 355-374.
- Fitzgerald, M. A., & Hunt, S. S. (2018). Leadership: Autocratic vs. democratic styles. *Journal of Leadership Studies*, 12(2), 121-135.
- Franceschet, S., Krook, M. L., & Piscopo, J. M. (2012). *The Impact of Gender Quotas*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199830091.001.0001>
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2016). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 8(2), 1-17.

- Garfinckle, M. (2020). Leadership styles that foster engagement in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 92-108.
- Gibbs, G. R. (2007). *Analyzing qualitative data*. Sage.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-674.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113-135.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.
- Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*, 88(9), 80-85.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Kay, K., & Shipman, C. (2014). *The confidence code: The science and art of self-assurance—What women should know*. HarperBusiness.
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2018). Work-life flexibility for whom? Occupational status and work-life inequality in upper middle and lower-level jobs. *Academy of Management Annals*, 12(1), 5-17.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Lin, C. P., Tsai, Y. H., & Tsai, S. B. (2017). Transformational leadership and employees' work engagement. *Journal of Business Research*, 70, 153-163.
- McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- Monteiro, M. J., & Ferreira, V. (2016). Gender inequality in top management in Portugal: From barriers to opportunities. *Gender, Work & Organization*, 23(6), 561-577.
- Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Addison-Wesley.
- Nascimento, F. (2021). *A influência das novas tecnologias na educação: Um estudo contemporâneo*. Editora Acadêmica.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed.). Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE). (2018). *The Pursuit of Gender Equality: An Uphill Battle*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264281318-en>
- Organização Internacional do Trabalho (OIT). (2019). *Women in business and management: The business case for change*. International Labour Organization. Disponível em <https://www.ilo.org>
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2014). Leadership and the well-being of employees: A study from Portugal. *International Journal of Leadership Studies*, 10(1), 123-145.
- Rivera, L. A., & Tilcsik, A. (2016). Class advantage, commitment penalty: The gendered effects of social class signals in an elite labor market. *American Sociological Review*, 81(6), 1097-1131.
- Rudman, L. A., & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, 57(4), 743-762.
- Sandberg, S. (2013). *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*. Knopf.
- Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C., & Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 511-526.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2018). Procedural justice in leadership studies. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 1-21.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Williams, D. R., Lawrence, J. A., & Davis, B. A. (2017). Servant leadership and commitment to the organization: The impact of perceived organizational support. *The Leadership Quarterly*, 28(2), 246-260.
- Young, V. (2011). *The secret thoughts of successful women: Why capable people suffer from the impostor syndrome and how to thrive in spite of it*. Crown Publishing.

Anexos

Anexo 1 - Categorização da Amostra

Dados da Amostra							
Entrevistada	Função	Setor	Idade	Grau de Escolaridade	Nível hierárquico	Setor da empresa	Dimensão da empresa
1	Diretora de Marketing	Tecnologia	43	Mestrado	Líder intremédio	Privado	Pequena
2	Gerente de Loja	Moda	44	Licenciatura	Líder de 1ª linha	Privado	Grande
3	Gestora de Loja	Hoteleria	38	Licenciatura	Líder de 1ª linha	Privado	Grande
4	CEO	Vinícola	35	Licenciatura	Líder de topo	Privado	Média
5	Diretora de Marketing Digital	Tecnologia	40	Licenciatura	Líder intremédio	Privado	Média
6	Diretora de Marketing Digital	Marketing Digital	46	Licenciatura	Líder intremédio	Privado	Pequena
7	Diretora de Operações	Hoteleria	39	Licenciatura	Líder de topo	Privado	Micro
8	Diretora-Geral	Hoteleria	56	Mestrado	Líder de topo	Privado	Média
9	CEO	Marketing e Eventos	42	Licenciatura	Líder de topo	Privado	Pequena

Anexo 2 - Dicionário de categorias

Objetivo principal	Objetivos específicos	Questão de pesquisa	Categoria	Subcategoria	Código	Definição
As mulheres ainda enfrentam barreiras na ascensão a cargos de liderança?	Análise dos principais desafios ao longo da carreira das mulheres que ambicionam cargos de liderança e igualdade de oportunidades entre homens e mulheres	Quais os principais desafios que as mulheres enfrentam ao longo da sua carreira?	Desafios profissionais	Desafios de gênero	DGN	Barreiras relacionadas a estereótipos, discriminação e desigualdade entre homens e mulheres.
				Desafios económicos	DEC	Desigualdade salarial, falta de recursos e dificuldades para conciliar vida familiar e profissional.
				Desafios sociais	DSC	Normas culturais que limitam o papel das mulheres em cargos de liderança.
				Desafios organizacionais	DORG	Falta de políticas de inclusão, cultura corporativa masculina e poucas oportunidades de mentoria.
				Desafios pessoais	DPS	Falta de autoconfiança, medo de fracasso e dificuldades em equilibrar vida pessoal e carreira.
	As mulheres líderes dos dias de hoje, consideram que existem as mesmas oportunidades de ascensão entre homens e mulher?	Igualdade de Oportunidades	Sim	IOS	Existem as mesmas oportunidades para homens e mulheres	
			Não	ION	As mulheres não têm acesso às mesmas oportunidades de ascensão a cargos de liderança como os homens	
	Análise da permanência de barreiras na ascensão das mulheres a cargos de liderança e a razão da permanência	Quais as razões pelas quais essas barreiras ainda existem?	Diminuição das barreiras ao longo dos anos		DB	Permanência das barreiras nas oportunidades de acesso a cargos de liderança para as mulheres ao longo dos tempos
				Fatores Culturais	FC	Crenças e valores tradicionais que sustentam a divisão desigual de papéis entre homens e mulheres, perpetuando a resistência à liderança feminina.
			Estereótipos de Gênero	EG	Ideias preconcebidas que associam liderança a características masculinas, limitando as oportunidades para mulheres.	

(continuação da tabela anterior)

			Normas Sociais	NS	Regras implícitas da sociedade que reforçam papéis de género tradicionais, desvalorizando a capacidade das mulheres de assumirem cargos de liderança.
			Expectativas Organizacionais	EO	Visões históricas que favorecem estilos de liderança masculinos, gerando resistência à aceitação de abordagens femininas de liderança.
Análise da existência de episódios de discriminação ou preconceito de género no local de trabalho	As mulheres que hoje são líderes passaram por algum episódio de preconceito ou discriminação no local de trabalho ao longo do seu percurso?	Existência de episódios de preconceito de género	Negativo	PGN	As mulheres líderes nos dias de hoje, não sentem que tenham passado por episódios de preconceito de género
			Positivo - Com intervenção eficiente da organização	PGPO	As líderes femininas atuais, afirmam que passaram por situações de preconceito ao longo da carreira, no entanto, com intervenção da organização para travar esse tipo de episódios
			Positivo - Sem intervenção eficiente da organização	PGPSO	As líderes femininas atuais, afirmam que passaram por episódios de preconceito ao longo da carreira, sem qualquer intervenção da organização para travar esse tipo de situações
Análise do impacto da organização na adoção de medidas para a construção de um caminho de oportunidades iguais para os homens e mulheres	As organizações adotam políticas específicas para promover a igualdade de género em cargos de liderança? Essas políticas são eficazes?	Postura da organização para promover a igualdade de género em cargos de liderança	Políticas Proativas e Eficazes	PPE	A organização adota políticas para promover a igualdade de género e são eficazes
			Políticas Ineficazes	PI	A organização adota políticas para promover a igualdade de género, mas não são eficazes
			Ausência de Políticas	AP	A organização não adota políticas para promover a igualdade de género e são eficazes

	Que medidas poderiam ser implementadas para melhorar a ascensão das mulheres a posições de liderança?	Medidas para melhor	Políticas de Mentoria e Desenvolvimento	PMD	Implementação de programas para desenvolver habilidades de liderança e redes de apoio para mulheres
			Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal	EVPP	Medidas como horários flexíveis e apoio à maternidade para facilitar a conciliação
			Objetivos e Metas de Inclusão	OMI	Definição de objetivos claros para aumentar a presença feminina em cargos de liderança
			Combate aos Estereótipos de Género	CEG	Ações para eliminar preconceitos de género e promover uma cultura inclusiva no ambiente de trabalho

Anexo 3 – Exemplos do Processo de Categorização

Objetivo					
Questões de Pesquisa	Quais foram os principais desafios que enfrentou ao longo da sua carreira?				
Categoria	Desafios Profissionais				
Subcategoria	Desafios de Gênero	Desafios Econômicos	Desafios Sociais	Desafios Organizacionais	Desafios pessoais
Código	DGN	DEC	DSC	DORG	DPS
Entrevistada 1	"Os desafios relacionados com o gênero foram muito evidentes, especialmente no início da minha carreira. Lembro-me de situações onde minhas ideias eram ignoradas até serem repetidas por colegas homens que, posteriormente, recebiam o crédito."	"...houve desafios econômicos, como diferenças salariais, e sociais, onde a pressão para equilibrar a vida pessoal e profissional é sentida de forma mais acentuada por nós mulheres."			
Entrevistada 2	"Um dos principais desafios que enfrentei foi o preconceito de gênero..."				
Entrevistada 3	"...ser uma mulher em cargos de gestão num setor onde a liderança tradicionalmente era masculina, como a restauração e comércio, esgou que eu provasse constantemente a minha competência."				"Outro grande desafio foi equilibrar as exigências profissionais com a vida pessoal..."
Entrevistada 4	"Os desafios foram vários, especialmente por ser mulher e trabalhar numa indústria dominada por homens."				
Entrevistada 5	"Um dos maiores desafios foi, sem dúvida, afirmar-me num setor como o setor tecnológico, onde o número de mulheres em cargos de liderança é notoriamente reduzido."				
Entrevistada 6	"...em algumas fases, também senti que por ser mulher, tinha de me esforçar mais para ser levada a sério em áreas mais técnicas e para conseguir ganhar o respeito das minhas equipas quando me tornei líder."		"Acredito que estes desafios estejam muito associados ao contexto social em que vivemos e às crenças culturais que parecem não evoluir com o passar do tempo."		

Área do Gráfico | o de organizações, há uma clara preferência por homens para os cargos mais altos. Há uma maior opção para os cargos mais altos."

Objetivo			
Questões de Pesquisa	As mulheres líderes dos dias de hoje, consideram que existem as mesmas oportunidades de ascensão entre homens e mulher?		As barreiras para as mulheres em posições de liderança têm diminuído ao longo dos anos?
Categoria	Igualdade de Oportunidades		Diminuição das barreiras ao longo dos anos
Subcategoria	Sim	Não	
Código	IOS	ION	DB
Entrevistada 1		"Na teoria, as oportunidades para homens e mulheres são as mesmas, mas na prática, o ambiente de trabalho ainda favorece os homens, especialmente em setores como a tecnologia."	"Comparando o início da minha carreira com o presente, noto uma ligeira diminuição nas barreiras, especialmente em termos de consciencialização e iniciativas de inclusão"
Entrevistada 2		"Acredito que as oportunidades estão a melhorar para as mulheres, mas ainda há um longo caminho a percorrer..."	"...percebo que algumas barreiras diminuíram, especialmente porque já há uma maior noção sobre a importância da diversidade e da inclusão."
Entrevistada 3		"...as oportunidades ainda não são exatamente iguais para homens e mulheres."	"Ao longo dos anos, noto que há mais abertura para mulheres em cargos de liderança dentro da Delta Cafés..."
Entrevistada 4		"Embora tenhamos feito progressos, a verdade é que as mulheres ainda enfrentam mais obstáculos para chegar a posições de liderança..."	"Sim, sem dúvida que as barreiras têm vindo a diminuir, especialmente porque cada vez mais mulheres começam a assumir posições de liderança em inúmeros setores."
Entrevistada 5		"No setor tecnológico, é muito comum que as mulheres tenham de enfrentar desafios adicionais para se afirmarem..."	"As barreiras estão a diminuir, mas o progresso é lento e muitas vezes ineficaz. As mentalidades estão a mudar, mas ainda há um longo caminho a percorrer..."
Entrevistada 6		"...a liderança em áreas técnicas ou até mesmo no âmbito geral de outros setores, ainda é dominada por homens, e isso cria desafios adicionais para as mulheres que querem ascender."	"Sim, vejo uma melhoria ao longo do tempo, especialmente com mais mulheres a entrar em áreas como marketing digital."

Objetivo	As mulheres que hoje são líderes passaram por algum episódio de preconceito ou discriminação no local de trabalho ao longo do seu percurso?						As organizações adotam políticas específicas para promover a igualdade de gênero em cargos de liderança? Essas políticas são eficazes?		
Questões de Pesquisa	Existência de episódios de preconceito de gênero						Postura das organizações para promover a igualdade de gênero em cargos de liderança		
Categoria	Existência de episódios de preconceito de gênero			Postura das organizações para promover a igualdade de gênero em cargos de liderança					
Subcategoria	Negativo	Positivo - Com intervenção eficiente da organização	Positivo - Sem intervenção eficiente da organização	Políticas proativas e eficazes		Políticas ineficazes	Ausência de Políticas		
Código	PGN	PGPO	PGPSO	PPR		PI	AP		
Entrevistada 1			"Sim, infelizmente, ao longo da minha carreira houve vários momentos em que percebi discriminação de gênero..."; "muitas vezes, os comentários ou ações eram tratados como normais dentro do ambiente de trabalho."			"...a eficácia dessas políticas ainda é limitada pela falta de acompanhamento e pela resistência a mudanças culturais profundas."			
Entrevistada 2			"Muitas vezes, notei que as minhas ideias ou opiniões eram menos valorizadas até que fossem validadas por um colega homem"; "muitas dessas atitudes foram encobertas como algo comum no ambiente de trabalho com o qual eu simplesmente tinha que lidar."			"Precisamos de um compromisso mais forte para garantir que essas políticas sejam mais do que apenas simbólicas."			
Entrevistada 3			"No início, não houve um apoio institucional claro ou direto, pois a cultura ainda era de que essas situações eram vistas como normais."	"... sinto que agora existe um maior reconhecimento da importância de apoiar as mulheres em cargos de liderança, embora ainda haja espaço para uma intervenção mais ativa por parte da organização."					
Entrevistada 4		"Ao longo da minha carreira nunca fui alvo de discriminação aberta, mas já senti, em várias ocasiões, que as minhas ideias eram postas em causa ou desvalorizadas em relação às dos meus colegas masculinos."		"Na Adega Major, promovemos uma cultura de inclusão. Temos várias mulheres em cargos importantes, e o objetivo passa sempre por dar igualdade de oportunidades para todos"					
Entrevistada 5			"... já enfrentei situações em que fui subestimada ou em que as minhas ideias e opiniões foram desvalorizadas por ser mulher e, honestamente, não sinto que as organizações pelas quais passei tenham mostrado muita preocupação com esse tema."	"A Claranet tem uma cultura inclusiva, e isso reflete-se nas políticas de igualdade de gênero que adota e segue escrupulosamente."					
Entrevistada 6			"Quando para trás acho que adotei sempre uma postura muito profissional para lidar com este tipo de situações que considero que sejam muito criadas pelas organizações."	"...a cultura da empresa é bastante inclusiva e meritocrática, o que acaba por criar um bom ambiente de trabalho para todos..."					

Objetivo	Que medidas poderiam ser implementadas para melhorar a ascensão das mulheres a posições de liderança?				
Questões de Pesquisa	Medidas para melhorar as oportunidades das mulheres na ascensão a posições de liderança				
Categoria	Medidas para melhorar as oportunidades das mulheres na ascensão a posições de liderança				
Subcategoria	Políticas de mentoria e desenvolvimento	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	Objetivos e metas de inclusão	Igualdade Salarial	Combate aos estereótipos de gênero
Código	PMD	EVPP	OMI	IS	CEG
Entrevistada 1	"...precisamos de um enfoque mais forte na educação e sensibilização"			"...processos de promoção e aumentos salariais, poderiam ajudar a nivelar o campo de jogo."	
Entrevistada 2	"proporcionar programas de mentoria especificamente focados nas necessidades e desafios das mulheres no comércio de luxo..."	"Para melhorar a ascensão das mulheres a posições de liderança, seria útil ter mais flexibilidade nos horários..."			
Entrevistada 3	"Seria importante que houvesse mais programas de formação e apoio específico para mulheres que querem seguir carreira em gestão"	"... uma maior flexibilidade nos horários também ajudaria as mulheres a ascender em cargos de liderança sem preocupações e criando a igualdade de oportunidades."			
Entrevistada 4	"...e programas de mentoria específicos para mulheres em cargos de liderança."	"...mais iniciativas focadas na conciliação entre vida pessoal e profissional, como horários mais flexíveis..."			
Entrevistada 5	"Acredito que as empresas precisam de investir mais em programas que promovam o desenvolvimento de mulheres em áreas técnicas..."	"...seria útil implementar políticas de flexibilidade de horários que ajudem as mulheres a gerir a sua vida pessoal e profissional..."	"...é imprescindível que se criem metas de inclusão para que todos estes planos de melhoria sejam eficazes."		
Entrevistada 6	"Gostaria de ver mais programas de formação e orientação para mulheres que querem avançar em áreas técnicas."	"...iniciativas que promovam a conciliação entre a vida pessoal e profissional seriam muito benéficas..."			

Objetivo	As mulheres ainda enfrentam barreiras na ascensão a cargos de liderança? Qual a origem e os motivos dessas barreiras?			
Questões de Pesquisa	Quais as razões pelas quais essas barreiras ainda existem?			
Categoria	Razões de Permanência das barreiras			
Subcategoria	Fatores Culturais	Esteriótipos de Gênero	Normas Sociais	Expectativas Organizacionais
Código	FC	EG	NS	EO
Entrevistada 1	"Culturalmente, há uma ideia generalizada de que os homens são líderes natos, enquanto as mulheres são vistas como mais aptas a desempenhar papéis de suporte."		"As normas sociais, como a ideia de que as mulheres são responsáveis pela maior parte das tarefas domésticas e de cuidados, também perpetuam este ciclo."	"As expectativas organizacionais muitas vezes reforçam esse desequilíbrio, ao priorizarem a disponibilidade total para o trabalho, algo que penaliza as mulheres, especialmente as que têm responsabilidades familiares."
Entrevistada 2	"...normas culturais que moldam as expectativas em relação aos papéis de homens e mulheres no local de trabalho"	"Há uma crença de longa data de que os homens são mais aptos para cargos de liderança por serem considerados mais assertivos e racionais, enquanto as mulheres são vistas como mais emotivas ou melhores em papéis de suporte."	"As normas sociais, que ainda impõem às mulheres a maior parte das responsabilidades familiares..."	
Entrevistada 3		"As principais barreiras estão relacionadas com a percepção de que as mulheres são melhores em áreas de atendimento e menos adequadas para funções estratégicas e de liderança operacional."		
Entrevistada 4	"A maior barreira, na minha opinião, é a mentalidade cultural que associa a liderança a características tradicionalmente masculinas."	"As mulheres ainda precisam de provar que conseguem ser líderes firmes sem perder a sua sensibilidade..."		
Entrevistada 5	"Há, claramente, um preconceito cultural que associa a tecnologia aos homens, o que torna mais difícil para as mulheres serem levadas a sério em cargos de liderança em setores como o digital."	"O estereótipo de que a tecnologia é 'um mundo de homens' continua a dificultar a ascensão de mulheres aos cargos de topo."		"Du seja, na minha visão, as mulheres são frequentemente vistas como menos aptas a lidar com tecnologia avançada e este ideal é muito culpa das expectativas organizacionais que se citaram ao longo dos tempos."
Entrevistada 6	"...tudo isto por ideias culturais estagnadas no tempo que não acompanham a evolução do mundo real."	"Infelizmente, as mulheres ainda são muito vistas como menos capazes de lidar com questões técnicas e muitas vezes têm de trabalhar mais para provar o seu valor."		"Principalmente nesta área, sinto as que as organizações já partem do princípio de que em áreas técnicas terão que procurar homens."; "Quando somos assertivas, somos vistas como agressivas. Quando somos colaborativas, somos vistas como fracas"