



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Diferenças de género nos fatores de *stress* em lugares de liderança de topo

Diana Dias Rosa Henriques da Graça

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Susana Maria de Oliveira e Mota Tavares, Professora Associada do Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientadora:

Ana Margarida Mendes Camelo Oliveira Brochado, Professora Associada (com Agregação) do Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025

Departamento de Psicologia

Diferenças de género nos fatores de *stress* em lugares de liderança de topo

Diana Dias Rosa Henriques da Graça

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Susana Maria de Oliveira e Mota Tavares, Professora Associada do Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientadora:

Ana Margarida Mendes Camelo Oliveira Brochado, Professora Associada (com Agregação) do Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025

Agradecimentos

Escrever esta dissertação representa para mim mais do que um marco de superação acadêmico. Mostrou-me que, mesmo quando tudo parece extremamente difícil e inalcançável, surge sempre uma força interior inexplicável que me faz ser capaz de conquistar tudo aquilo a que me proponho.

Quero deixar um especial agradecimento à minha mãe que me viu trabalhar arduamente neste projeto e que sempre me acompanhou durante toda esta jornada, apoiando-me em tudo aquilo que pôde. Ela sim foi o meu maior pilar para que não desistisse deste grande objetivo! És uma super-mãe!

À Joana, que além do ser de luz que é, bem na reta final, foi quem me devolveu a réstia de energia e motivação e garantiu que submetesse a minha tese.

Um grande obrigado à minha família e amigos mais próximos, que nos momentos mais baixos, foram quem me escutaram e aconselharam sempre a permanecer forte. Obrigada por terem sempre acreditado que eu era capaz, mesmo quando eu mesma duvidei dessas capacidades. O vosso apoio e contributo foi indispensável para ter chegado onde cheguei.

Ao meu namorado, que mesmo à distância, foi quem me trouxe alento e esperança para terminar a tese, transformando lágrimas em gargalhadas.

Finalmente, quero-me agradecer a mim por ter lutado por este projeto desde o primeiro dia. Apesar dos dias menos bons terem ocorrido, acredito piamente que foi a minha determinação que me permitiu chegar até aqui. Por isso, para a pessoa que acordou cedo para trabalhar afincadamente, para a pessoa que abdicou de saídas com amigos e jantares de família, para a pessoa que escolheu trabalhar em feriados e fins-de-semana porque tinha um compromisso consigo mesma muito maior, o meu profundo e sincero orgulho.

Esta vitória e concretização não é só minha, e é por isso que celebro convosco este marco!

Resumo

O aumento da participação das mulheres em cargos de liderança tem vindo a aumentar nas últimas décadas, embora ainda estejam sub-representadas em quadros mais elevados. O presente estudo pretende analisar as possíveis diferenças de género nos fatores de stress em lugares de liderança de topo. Neste sentido, foi realizada uma análise qualitativa a partir do programa “O CEO é o limite”, do *Jornal Expresso*, onde foram reunidos um total de 70 entrevistados válidos, sendo 31 homens e 39 mulheres. Na análise dos dados optou-se por seguir a metodologia Gioia. Os resultados obtidos mostraram que as líderes mulheres enfatizaram vivenciar maiores dificuldades ao nível da conciliação entre a vida pessoal e profissional, e em relação a estereótipos e discriminação face ao seu género, enquanto os líderes homens, referiram, com maior frequência, experienciar stressores mais relacionados ao seu contexto laboral, risco e problemas de relação com o contexto externo. Para estudos futuros propõe-se a adoção de uma abordagem que recorra não só à metodologia Gioia mas que também a combine com a utilização do *Software Leximancer*.

Palavras-chave: Bem-estar, Liderança de topo, Gestão de *stress*, *Coping*, Papel social, Mulheres em liderança

Códigos de Classificação da APA: 2970 (Sex & Gender Roles), 3600 (Organizational Psychology & Human Resources), 3640 (Management & Management Training)

Abstract

The participation of women in leadership positions has been increasing in recent decades, although they are still underrepresented in senior management. This study aims to analyse possible gender differences in stress factors in top leadership positions. To this end, a qualitative analysis was carried out based on the programme ‘O CEO é o limite’ (The CEO is the limit) by Jornal Expresso, which gathered a total of 70 valid interviewees, 31 men and 39 women. The Gioia methodology was used to analyse the data. The results showed that female leaders emphasised greater difficulties in balancing their personal and professional lives and in relation to stereotypes and discrimination based on their gender, while male leaders more frequently reported experiencing stressors more related to their work context, risk and problems in their external relationships. For future studies, we propose adopting an approach that not only uses the Gioia methodology but also combines it with the use of *Leximancer software*.

Keywords: Well-being, Top leadership, Stress management, Coping, Social role, Women in leadership

APA Classification Codes: 2970 (Sex & Gender Roles), 3600 (Organizational Psychology & Human Resources), 3640 (Management & Management Training)

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Descrição Geral da Amostra	20
Tabela 2 - Caracterização da Amostra por Género	21
Tabela 3 - Distribuição das categorias de 1ª ordem e categorias de 2ª ordem em líderes de topo	25
Tabela 4 - Categorias de 2º ordem relativas aos fatores que desencadeiam o stress em líderes de topo.....	26

Índice de Quadros

Quadro 1 - Estrutura de Dados das Categorias de 1ª e 2ª ordem com exemplos de citações.....	27
--	----

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract	vii
Índice de Tabelas.....	ix
Índice de Quadros	ix
Introdução	1
Revisão da Literatura	3
1.1 Mulheres em posições de liderança de topo.....	3
1.1.1 Estatísticas sobre as mulheres em posições de liderança, na gestão, na política, na academia3	
1.2 Diferenças de género na emergência da liderança: desafios e barreiras que as mulheres têm para aceder às posições de liderança	4
1.2.1 Diferenças de género na liderança e especificamente na liderança de topo.....	5
1.2.2 Diferenças de género na liderança: Enquadramentos Teóricos.....	6
1.3 Stress	7
1.3.1 Definição conceptual de <i>stress</i>	7
1.3.2 Preditores do <i>stress</i>	8
1.3.3 Características individuais	10
1.3.4 Estratégias de <i>coping</i>	11
1.4 Stress e diferenças de género	12
1.4.1 Diferenças de género nas estratégias de <i>Coping</i>	13
1.4.2 Diferenças de género na orientação para os objetivos (aprendizagem vs. desempenho)..	14
1.4.3 Diferenças de género nas narrativas sobre o próprio (<i>self-disclosure</i>).....	14
1.5 O que se sabe sobre stress em líderes.....	15
1.5.1 Diferenças de género na forma como os líderes de topo lidam com o <i>stress</i>	17
Metodologia	19
2.1 Amostra.....	19
2.2. Recolha de Dados.....	22
2.3 Análise dos dados.....	22
Resultados	25

Discussão	37
4.1 Contributos para a literatura	40
4.2 Limitações e estudos futuros	41
4.3 Implicações práticas	42
Conclusão.....	45
Referências Bibliográficas	47

Introdução

Apesar dos avanços significativos conquistados na igualdade de gênero, a sub-representação de mulheres, na gestão de topo das empresas, ainda é apresentado como um tópico central que mais coloca em causa o progresso da igualdade entre mulheres e homens, no contexto profissional e económico (OIT, 2015), sendo que a natureza dos cargos desempenhados pelas mulheres, na sua grande maioria, associados a funções não executivas, contexto que permeabiliza a contínua desigualdade, em posições de liderança (Casaca et al., 2021).

Apesar da prevalência de estereótipos de gênero, nomeadamente na atribuição de mais cargos ao sexo feminino de mais características associadas ao cuidado e à orientação para os outros (*communal orientation*), e ao sexo masculino de características de assertividade e independência, mais orientadas para a ação (*agentic orientation*), a crença na igualdade da competência entre homens e mulheres aumentou ao longo do tempo (Eagly et al., 2020). De igual forma, a literatura tem mostrado que as mulheres diretoras têm provado contribuir de forma positiva e significativa para a inovação organizacional (Torchia, 2018), bem como para o desempenho organizacional (Sabharwal, 2014). Mais concretamente, destacam-se a capacidade de difundir informação e conhecimento de maneira eficaz, priorizando a partilha colaborativa, promovendo um melhor desempenho e maior diversidade, dentro das empresas tecnológicas (Krishnan & Park, 2005), o que valida a predominância de benefícios associados à presença e participação ativa das mulheres, em cargos de administração, nomeadamente em comités de auditoria (Adams & Ferreira, 2009). Este estudo pretende compreender as diferenças de gênero nos fatores de *stress* em lugares de liderança de topo. De acordo com a literatura existe uma maior prevalência de stress nas mulheres, apesar destas diferenças serem pequenas (Matud, 2004; Golmohamadi & Graham, 2025; Franzen et al., 2021; Jestin et al., 2023; McDonough & Walters, 2001). Esta dissertação visa compreender o que é que gera *stress* às mulheres e homens que são líderes de topo. Foi usada uma abordagem qualitativa, ideal quando o fenómeno em causa não foi estudado em profundidade (Graebner, Martin, & Roundy, 2012).

Finalmente, a presente dissertação pretende, em primeiro lugar, ser inovadora no sentido em que procura analisar, a partir de uma amostra de líderes de topo, quais são as principais diferenças entre homens e mulheres nos fatores de *stress*, uma vez que a literatura de liderança tem-se mostrado insuficiente em apresentar dados que investiguem diferenças de gênero, com base em cargos de topo, dado que os estudos sobre as diferenças entre os sexos têm essencialmente envolvido homens e mulheres que ocupam cargos não diretivos ou não comparáveis entre si (Korabik, McDonald, & Rosin, 1993).

Os resultados refletem que a experiência de stress em lugares de liderança de topo é significativamente distinta, influenciada pelo gênero. Para as líderes mulheres, os resultados mostram que os stressores mais frequentemente experienciados, dizem respeito à sua identidade de gênero e a papéis sociais, destacando a Discriminação sexual e estereótipos de gênero, a Dificuldade na articulação com a vida pessoal e a Pressão e Sobrecarga. Em oposição, os líderes homens revelaram vivenciar

stressores mais relacionados com o contexto profissional, ou seja, Problema de relação com o contexto externo e o Risco. Por fim, os Problemas na gestão de pessoas revelaram ser um fator de *stress* transversal a ambos os géneros, sendo frequentemente mencionado por homens e mulheres.

Este trabalho elabora uma componente de revisão de literatura. Posteriormente, apresenta o método utilizado, e consecutivamente a descrição dos principais resultados e uma componente de discussão acerca dos mesmos. No final, são mencionadas as principais contribuições deste estudo, sugerindo, com base nas limitações, futuras investigações, incluindo os contributos teóricos, bem como as implicações práticas do mesmo.

Revisão da Literatura

1.1 Mulheres em posições de liderança de topo

1.1.1 Estatísticas sobre as mulheres em posições de liderança, na gestão, na política, na academia

Considerar a participação das mulheres em posições de liderança tem sido bastante debatido, assumindo implicações em distintas esferas da sociedade. Segundo a Inter-Parliamentary Union (2012), as mulheres ocupavam apenas 19,1% dos assentos parlamentares a nível mundial, evidenciando a contínua sub-representação feminina em cargos de decisão política de grande relevância. Similarmente, dados reportados pela Comissão Europeia (2012) indicaram que apenas 3,2% das mulheres foram eleitas a cargos como presidentes dos conselhos de administração das maiores empresas da União Europeia, dados que esclarecem a disparidade no contexto corporativo.

Já no contexto nacional, a situação tem sofrido algumas alterações. De acordo com a Assembleia da República (2017), a entrada em vigor da Lei n.º 62/2017, a partir de 1 de agosto, propôs um regime de representação equilibrada entre mulheres e homens em órgãos de administração e fiscalização para entidades, não só do setor público empresarial, como também das empresas cotadas em bolsa. A partir de 2020, esta medida declarava que as empresas cotadas deveriam assegurar esta representação mínima de 33,3% de cada género nas assembleias gerais. Embora este marco legal tenha promovido mudanças, os dados do *European Institute Equality of Gender* (2023) revelaram que, em Portugal, em 2023, os valores obtidos estavam ligeiramente abaixo dos propostos para atingir uma percentagem equiparada de mulheres e homens presentes nos conselhos de administração das maiores empresas cotadas. Esses valores, equiparados à média europeia, foram de 33% para mulheres e 67% para homens.

Apesar das lacunas reveladas, as mulheres têm vindo a alcançar cada vez mais posições de liderança no decorrer das últimas décadas (Catalyst, 2020). Este progresso tem vindo a ser gradual e perceptível. Em 1970, as mulheres apenas ocupavam cerca de 15% dos cargos de direção nos Estados Unidos (United States Census Bureau, 2009). Contudo, em 2020, as mulheres atingiram o seu marco histórico ao deterem 40% dos cargos de gestão nos EUA e 29% nos cargos de gestão de topo a nível mundial (Catalyst, 2020).

De acordo com Blum, Fields e Goodman (1994), o aumento da qualificação das mulheres para cargos de gestão, através da obtenção de graus académicos e da sua experiência profissional, tem proporcionado um aumento no número de mulheres qualificadas e aptas a assumir cargos de gestão no contexto organizacional. Embora o contexto profissional ainda apresente claras desigualdades de género, estudos mais recentes têm sugerido uma “vantagem feminina” na liderança (Lemoine & Blum, 2021; Rosette & Tost, 2010), dado que as mulheres possuem maiores competências em comportamentos

tipicamente centrados nas relações, promovendo a inclusão, a partilha de poder e o processo de acolhimento (Helgeson, 1990; Loden, 1985; Rosette & Tost, 2010).

1.2 Diferenças de género na emergência da liderança: desafios e barreiras que as mulheres têm para aceder às posições de liderança

Eagly e Karau (1991) observaram-se que a disparidade de género na emergência da liderança é notória, uma vez que os homens emergem como líderes em maior medida do que as mulheres, e que tal não advém de diferenças nos estilos de liderança ou na sua eficácia demonstrada (Badura et al., 2018; Paustian-Underdahl et al., 2014).

Além disso, mesmo tendo comportamentos profissionais semelhantes, os homens continuaram a apresentar uma taxa de promoção mais rápida do que com as mulheres, (Turban et al., 2017), tal resultando para estas, numa evidente frustração e sentimento de desânimo. Assim, o fenómeno do teto de vidro evidencia as barreiras estruturais enquanto limitação, dificultando a ascensão das mulheres em posições de hierarquia organizacional de topo (Cotter et al., 2007). Também o termo *glass cliff*, em muitos casos de liderança, foi reconhecido como uma forma de limitar as mulheres, no momento em que são dadas oportunidades arriscadas e precárias às mulheres líderes, atribuindo-lhes cargos em situações de crise, culminando no insucesso e responsabilização pelos fracassos ocorridos, mesmo quando estes já se encontravam em curso (Ryan & Haslam, 2005).

Contudo, as desigualdades não são vividas só em contextos de ascensão a posições de liderança. Estudos também demonstraram que os empregos estereotipicamente associados ao género feminino foram mais desvalorizados relativamente aos empregos estereotipicamente associados ao género masculino (Maume, 1999). Consistentemente, foi demonstrado que os homens que trabalham em profissões femininas são percebidos como empregados menos considerados face a homens que trabalham em profissões tipicamente associadas ao género masculino, o mesmo acontecendo a mulheres que trabalhem em profissões tipicamente associadas ao género feminino (Judd & Oswald, 1997).

Assim sendo, a maioria dos ambientes profissionais permanece dominada por homens, nomeadamente os conselhos de administração, sendo a presença feminina ainda uma minoria. Segundo Burke (2000) e Biggins (1999), os *CEO* e presidentes dos conselhos de administração do sexo masculino tendem a privilegiar indivíduos que apresentem características semelhantes a si (e.g., homens de meia-idade). Nesse sentido, as suas redes, tanto pessoais como profissionais são, necessariamente, constituídas por mais homens do que mulheres, tornando as mulheres qualificadas menos visíveis no processo de seleção de administradores (Gabaldon et al., 2015). Da mesma forma, as mulheres tendem a sentir-se mais confortáveis ao participar em conselhos de administração quando os mesmos são constituídos e liderados por mulheres *CEO* (Torchia, Calabrò, & Huse, 2011).

1.2.1 Diferenças de género na liderança e especificamente na liderança de topo

De acordo com Prime et al. (2009), as mulheres assumem estilos de liderança numa vertente de maior cuidado (*comunal orientation*), e os homens, por outro lado, são percebidos como os indivíduos responsáveis por assumir as rédeas e o controlo (*agentic orientation*). Através desta linha de pensamento, as mulheres são sujeitas a uma avaliação mais eficaz em áreas que se destinem à consultoria, formação de equipas, inspiração e de orientação. Em oposição, os homens são assumidos como líderes eficazes em contextos que envolvam a prática de resolução de problemas, delegação de tarefas e constante tomada de decisão (Prime et al., 2009). Ainda assim, numa situação em que as mulheres optem por adotar estilos de liderança que infrinjam as normas sociais, as mesmas estão sujeitas a receber avaliações mais baixas (Evans et al., 2019), culminando numa menor colaboração das suas equipas (Motro et al., 2021).

Entre as décadas de 1960 e 1990, um estudo de Van Engen e Willemssen (2004) revelou ser costume as mulheres serem associadas a comportamentos de liderança mais próximos de atributos do estilo comunitário, nomeadamente estilos de liderança que fossem participativos e até transformacionais. Num período semelhante, durante os anos 1980 e 1990, outro estudo afirmou que as mulheres começaram a ser avaliadas de uma forma mais positiva em relação a comportamentos mais voltados a características agênticas (e.g., recompensa contingente), alinhando-se mais a atributos de agência ao invés de comunalidade (Bass et al., 1996). Assim, a forma como os atributos dos bons gestores são percecionados tem vindo a modificar-se, uma vez que estudos mais recentes indicaram que os estereótipos associados à liderança aceitam cada vez menos características tipicamente masculinas face às características femininas, na medida em que a presença das mulheres, neste tipo de cargos, tem vindo a aumentar. Como tal, é apresentada uma mudança social em curso, dado que esta expectativa de género associada aos líderes tem enfraquecido (Duehr & Bono, 2006; Eagly & Koenig, 2021).

Deste modo, as mulheres começaram a ser consideradas para posições de liderança, visto que de acordo com Koenig et al. (2011) e Powell et al. (2021), as mulheres passaram a adotar atributos que fossem ao encontro da liderança tipicamente agêntica, como traços de assertividade e tomada de decisão, traços tradicionalmente mais masculinos. Contudo, as crenças que proclamavam a superioridade masculina no que diz respeito às suas competências diminuíram, sendo que novos estudos provaram que as mulheres têm conseguido igualar esse nível de competências, ou até mesmo conseguir a “vantagem feminina”, em algumas dimensões da liderança (Eagly et al., 2020).

Em suma, a presença feminina bem-sucedida em posições de liderança tem permitido uma desconstrução dos estereótipos masculinos associados aos cargos de liderança, promovendo uma reflexão e consequente aceitação sobre diferentes tipos de liderança, no decorrer dos últimos anos (Koenig et al., 2011; Paustian-Underdahl et al., 2014).

1.2.2 Diferenças de género na liderança: Enquadramentos Teóricos

À luz da Teoria dos Papéis Sociais (Eagly et al., 2000; Eagly & Wood, 2012) e da Teoria da Congruência de Papéis (Eagly & Karau, 2002), os estereótipos de género continuam a moldar não só a visão, como também as expectativas sobre o comportamento que os líderes masculinos e femininos devem possuir. No caso da Teoria dos Papéis Sociais, a mesma sugere que os estereótipos de género surgem a partir da observação, direta ou indireta, da forma como os papéis sociais são desigualmente distribuídos entre homens e mulheres (Eagly et al., 2000; Eagly & Wood, 2012).

A Teoria da Congruência de Papéis (Eagly & Karau, 2002) defende que os indivíduos desenvolvem expectativas de papel - tanto descritivas como prescritivas – associadas ao género (diferenciadas para homens e para mulheres), relativamente ao comportamento dos outros, com base na divisão do trabalho que tradicionalmente é feita entre homens e mulheres. Num contexto de liderança, quando mulheres optam por assumir funções de cuidado e homens funções de tomada de decisão ou de comando, essas funções são vistas como congruentes com os papéis de género (Ferguson, 2018). No entanto, a incongruência pode ocorrer, havendo um desfazamento entre o papel que é assumido e aquilo que seria socialmente esperado para o respetivo género, isto é, homens que assumam funções que envolvam a prestação de cuidados ou mulheres que integrem cargos onde seja necessário posicionarem-se com autoridade (Ferguson, 2018).

Assumindo que o género compreende os aspetos psicológicos e culturais inerentes a cada identidade (Shechner, 2010), é com base nos papéis associados ao género que são construídas as perceções de masculinidade e feminilidade (Butler, 1990), afetando a forma como os indivíduos se ajustam ao contexto em que estão presentes. Segundo Eichinger e colaboradores (1991), quando existe uma orientação congruente dos papéis em relação ao contexto de trabalho, há maior satisfação profissional e menos *stress*, tanto para homens como mulheres.

A literatura tem evidenciado que se associam comportamentos comunitários, voltados para o outro e a adoção de estilos de liderança mais democráticos e participativos às mulheres. Outros estilos de liderança associados ao género feminino são os estilos de liderança que evidenciam a ética e a moralidade, características menos associadas ao estereótipo masculino (Abele et al., 2016; Abele & Wojciszke, 2014). A liderança de topo está ainda associada a traços agênticos (Eagly & Karau, 2002; Koenig et al., 2011; Martell et al., 1998), onde os líderes servem como “agentes de mudança”, atributos tradicionalmente associados ao género masculino (Martell et al., 1998).

O Modelo do Duplo Padrão de Competências, desenvolvido por Foschi (2000), esclarece a permanência de uma visão tipicamente masculina associada aos papéis de liderança, tendo estudos empíricos revelado que as mulheres que assumem cargos de liderança necessitam de desempenhar as suas funções de forma excecional e altamente qualificada para serem reconhecidas e bem-sucedidas (Biernat & Kobrynowicz, 1997; Foschi, 2000). Neste seguimento, um dos argumentos plausíveis que podem explicar a constante dificuldade sentida pelas mulheres em alcançar cargos de liderança, poder

estar associada à percepção de que existe uma maior compatibilidade entre os traços tipicamente masculinos e as exigências dos cargos de topo, que explica o estatuto privilegiado do género masculino na ascensão organizacional, com base na teoria da congruência do papel (Eagly & Karau, 2002; Heilman, 2001; Schein, 1973). Contudo, Foschi (1996, 2000) refere que a presença feminina, em cargos de liderança de topo, permite que as suas competências sejam altamente consideradas por outros dentro da organização.

Adicionalmente, enquanto a competência dos homens é geralmente presumida, as mulheres são frequentemente forçadas a provar as suas qualificações, de modo a serem reconhecidas (Paustian-Underdahl et al., 2024). Desta maneira, a incongruência do papel social face ao género é reforçada, uma vez que as mulheres tendem a assumir lideranças mais eficazes, que resultam do trabalho árduo e elevada competência (Paustian-Underdahl et al., 2024). Através do Modelo do Duplo Padrão de Competências, verificou-se que as mulheres, ao enfrentarem um maior número de barreiras do que os homens, desenvolvem estratégias e implementam comportamentos necessariamente mais eficazes. (Paustian-Underdahl et al., 2024). Por acréscimo, através do trabalho realizado por Lyness e Heilman (2006), foi destacado que, em cargos de gestão de topo, e para serem promovidas, as mulheres necessitam de ter uma melhor avaliação de desempenho. Desta forma, o estereótipo “*think-manager, think-male*” reforça, mais uma vez, a percepção de que a liderança nas organizações é tida como uma tarefa tendencialmente masculina (Fischbach et al., 2015; Schein & Mueller, 1992; Schein et al., 1996).

1.3 Stress

1.3.1 Definição conceptual de *stress*

No modelo transacional do *stress*, de Lazarus e Folkman (1984), defendem que o *stress* ocorre no contexto de uma interação dinâmica entre a pessoa e o meio ambiente, em que a pessoa sente uma ameaça sempre que as exigências da situação excedem os seus recursos pessoais para lidar com ele, colocando em risco o seu bem-estar generalizado. Neste sentido, e em conformidade com Lazarus e Cohen (1977), o *stress* pode surgir a partir do *stress* da rotina, em que os fatores de *stress* são mais pequenos, no entanto contínuos, como é o caso de cuidar dos filhos, das tarefas domésticas ou das responsabilidades ao nível financeiro; com base em fatores de *stress* pessoais ou causados por mudanças repentinas e perturbadoras, provenientes do luto de um ente querido ou o ser demitido do seu trabalho; e, por fim, do *stress* traumático, a partir de eventos cataclísmicos, que podem ocorrer na sequência de um episódio significativo (e.g., catástrofe natural, guerra, etc).

O *distress* representa os aspetos negativos do *stress* caracterizado pela percepção negativa que está inerente ao mesmo, bem como os potenciais impactos prejudiciais para a saúde e bem-estar (Selye, 1974). De forma complementar, Selye (1974) conceptualizou o conceito *eustress* para designar os aspetos positivos do *stress* e refletir uma abordagem positiva sobre circunstâncias adversas. Desta forma,

ser despedido poderá gerar sentimentos de angústia e ser interpretado como um evento negativo (*distress*), enquanto o iniciar de um novo projeto no trabalho poderá oferecer a motivação necessária para ser percebido como um evento positivo (*eustress*).

Embora o *stress* possa estar frequentemente associado a efeitos nefastos, o mesmo, quando gerido de forma adequada e eficazmente, pode produzir respostas positivas (Nelson & Simmons, 2003), promovendo crescimento individual, em particular, e ampliando as suas capacidades a novas aspirações (Quick, Nelson, & Quick, 1990). Similarmente, viver consecutivas experiências de emoções positivas tem um papel fundamental pois prevê a diminuição da reatividade ao *stress*, recuperando mais facilmente de eventos percebidos como stressantes (Ong, Bergeman, Bisconti, & Wallace, 2006).

De acordo com a Teoria da Conservação dos Recursos (Hobfoll, 1989, 2001), a perda potencial ou atual dos recursos de um indivíduo – coisas (objetos, características pessoais, condições e energia) que a pessoa valoriza – ou a falta de ganho de recursos após um investimento de recursos, pode causar sentimentos de *stress* (Hobfoll, 1989). Segundo Hobfoll et al. (2018), o *stress* ocorre a partir de 3 contextos particulares: da ameaça eminente da perda de recursos determinantes para a sobrevivência; da perda efetiva dos recursos essenciais; e da impossibilidade de obter recursos posteriormente a um esforço elevado.

Harms et al. (2017) definem o *stress* da seguinte forma: “ o *stress* refere-se ao *arousal* fisiológico e/ou psicológico que ocorre quando um indivíduo percebe uma ameaça algo que tem valor para si e essa ameaça sobrecarrega ou esgota os recursos que a pessoa tem disponíveis para a enfrentar (Hobfoll, 1989; Lazarus & Folkman, 1984; Le Pine et al., 2004)” (p. 179).

1.3.2 Preditores do *stress*

De acordo com Sauter et al. (1990) os fatores de *stress* ou stressores, são definidos como condições externas, que podem potencialmente gerar respostas de *stress*, e em último análise, em formas de tensão (*strain*). Neste âmbito, Podsakoff et al. (2023) propôs um modelo “desafio-obstáculo” do *stress* (*challenge-hindrance stress model*) com uma divisão entre dois tipos de exigências laborais, a que chamaram de stressores desafiantes (*challenge stressors*) e stressores obstaculizantes (*hindrance stressors*), independentemente da sua classificação, os stressores consomem sempre recursos do indivíduo, exigindo esforço e energia para serem geridos (Podsakoff et al., 2023).

Deste modo, considera-se como um stressor desafiante qualquer exigência de trabalho que promova e potencie a realização das tarefas no trabalho, bem como o desenvolvimento de competências pessoais do indivíduo. São exemplos de stressores desafiantes: a carga de trabalho - quantidade de trabalho exigida no papel que o indivíduo desempenha na organização; a pressão de tempo - rapidez com que o indivíduo tem de desempenhar as tarefas que lhe são atribuídas; a complexidade do trabalho - variedade de atividades que o indivíduo tem de desenvolver no seu trabalho; a responsabilidade no trabalho -

refere-se a ter responsabilidade e ter de responder pelo seu próprio trabalho e pelo trabalho dos outros (Podsakoff et al., 2023).

Os stressores de obstaculizantes, por seu lado, dizem respeito às exigências presentes no trabalho e que são experienciadas como uma barreira ou obstáculo que impossibilita a realização das tarefas no trabalho ou o desenvolvimento pessoal do indivíduo. De acordo com Podsakoff et al. (2023), são exemplos deste tipo de stressor: a ambiguidade do papel - a incerteza face às ações a realizar, de modo a cumprir o que é pretendido; o conflito de papéis - incompatibilidade entre as expectativas das diferentes partes relativamente ao papel que o indivíduo desempenha ou entre as diferentes tarefas que o indivíduo tem de realizar; a política organizacional - uma forma de influência que pretende promover o interesse próprio em detrimento dos objetivos organizacionais; a insuficiência de recursos (físicos ou digitais) - referindo-se à escassez de ferramentas, equipamento ou materiais disponíveis que permitam completar adequadamente as tarefas propostas no trabalho; dificuldades administrativas - requisitos excessivos ou desnecessários, como regulamentos ou burocracia elevada, para cumprimento de tarefas; o conflito interpessoal - a tensão sentida como consequência de diferenças pessoais, nas atitudes, escolhas e na personalidade; e a insegurança no trabalho - que se destaca pela eminência da perda do posto de trabalho.

Finalmente, as interrupções no trabalho têm sido reconhecidas como stressores de obstáculo, ao englobarem dimensões como intrusões, distrações, pausas ou multitarefas (Leroy et al., 2020), podendo não só comprometer o alcance de determinado objetivo como também gerar frustração e desmotivação. Através de outros estudos empíricos foi demonstrada uma associação positiva entre as interrupções e reações de tensão, incluindo ansiedade, exaustão emocional, mal-estar afetivo e sintomas físicos (Fletcher et al., 2018; Leroy et al., 2020; Lin et al., 2013), afetando negativamente o desempenho da tarefa e a qualidade da execução de uma tarefa (Altmann & Trafton, 2007; Leroy et al., 2020; Trafton et al., 2003).

Com base em evidência científica, o efeito *too-much-of-a-good-thing* sugere que variáveis que inicialmente seriam benéficas, na verdade, em níveis de maior intensidade ou frequência, podem gerar efeitos não desejados, resultando em consequências negativas (Grant & Schwartz, 2011; Pierce & Aguinis, 2013). Assim, embora os stressores desafiantes, ao assumirem níveis moderados, permitam facilitar o crescimento e desenvolvimento pessoal, à medida que a intensidade ou gravidade aumenta, a sua perceção pode ser modificada, podendo ser vivida como stressor obstaculizante, influenciando negativamente o bem-estar e desempenho individual.

Também a previsibilidade dos fatores de *stress* podem influenciar a forma como os mesmos são avaliados, seja enquanto stressor desafiante ou de obstaculizante. De acordo com Rosen e colegas (2020), os fatores de *stress* previsíveis permitiam não só a sua antecipação, mas também uma melhor adaptação, fornecendo uma perceção do stressor desafiante, ao passo que os fatores de *stress* imprevisíveis, geraram maior complexidade na sua gestão, ao dificultar o planeamento prévio, contribuindo para que a perceção sobre o stressor fosse experienciada como um obstáculo. Posto isto,

os autores mostraram que trabalhadores expostos a padrões mais estáveis de stressores desafiantes, ao longo de várias semanas, apresentaram maior atenção e menor ansiedade, impactando positivamente o seu desempenho. Por outro lado, trabalhadores que estivessem expostos a um contexto onde os níveis fossem mais instáveis e imprevisíveis desses stressores, revelavam uma diminuição de atenção e um aumento dos níveis de ansiedade.

Em síntese, a imprevisibilidade constitui um fator crucial na avaliação e experiência do *stress* (Katz & Wykes, 1985; Koolhaas et al., 2011), dado que quando os eventos permitem a sua antecipação, os indivíduos são capazes de se prepararem tanto emocional como cognitivamente, diminuindo a sua ansiedade e preocupação quando os mesmos ocorrem (Katz & Wykes, 1985). Os stressores desafiantes quando são imprevisíveis, além de serem um foco de ansiedade, também servem como distrações, afetando o foco nas tarefas de trabalho e a sua respetiva atenção (Parke et al., 2018).

1.3.3 Características individuais

Dentro do conjunto de recursos internos, que influenciam a forma como os indivíduos lidam com exigências laborais, destaca-se a resiliência, podendo ser definida como a capacidade de lidar eficazmente com adversidades e na forma como recupera mais rapidamente do *stress* e de situações desafiantes (Smith et al., 2008). Um estudo mais recente de Mitchell et al. (2019) concluiu que indivíduos que possuam o traço de resiliência, apresentando níveis mais elevados, aumentarão a probabilidade de gerar resultados funcionais no processo de gestão do *stress*, diminuindo a pré-disposição para respostas disfuncionais. De forma mais específica, os mesmos autores evidenciaram que a resiliência, enquanto traço, permitiu influenciar a forma como os stressores são avaliados e geridos ao longo do tempo. Assim, indivíduos que apresentassem traços de resiliência mais elevados, tinham uma capacidade maior em responder ao stressor, encarando-o como um desafio, enquanto os indivíduos com um traço de resiliência mais baixo, iriam gerar uma resposta menos adequada face ao stressor, ao avaliá-lo como uma barreira intransponível.

A autoeficácia, entendida como uma característica de personalidade relevante que avalia a forma como é percebida a capacidade de gerir o seu *stress* com vista a alcançar o sucesso (Bandura, 1986; Betz & Hackett, 1987), assume também um papel preponderante na perceção do *stress*. A autoeficácia na tarefa, diz então respeito ao grau de confiança que os indivíduos têm sobre a sua capacidade em executar com sucesso tarefas no seu trabalho (Bandura, 1982, 1997).

De forma complementar, outros estudos confirmaram que os indivíduos que confiassem mais nas suas próprias capacidades, tendiam a observar os stressores desafiantes de forma mais positiva, e os stressores obstaculizantes de forma menos negativa (Liu & Li, 2018; Wang & Li, 2021; Xie & Johns, 1995; K. Zhang et al., 2019). De facto, autores como Chawla et al. (2019) mostraram que indivíduos que revelam níveis mais baixos de autoeficácia, têm em geral, uma menor quantidade de recursos para

lidar com eventos desafiantes e por isso, indivíduos que perceberam níveis de autoeficácia mais baixos apresentam uma pior avaliação de si mesmos e consequente pior percepção face às estratégias de *coping* eficazes para gerir o *stress* (Holahan & Holahan, 1987).

Para além da resiliência e da autoeficácia, a autoavaliação de base (*Core Self-Evaluation*) foi considerada um outro atributo na gestão do *stress*, tendo sido definida como um conjunto de crenças que o indivíduo detém sobre si mesmo, assim como acerca do seu funcionamento do mundo ao seu redor (Judge et al., 1998). De acordo com Wang e Li (2021), as autoavaliações de base (*Core Self-Evaluation*) funcionam como um recurso psicológico protetor, tendo como objetivo atenuar o impacto do *stress*, na medida em que indivíduos que percebem uma versão mais positiva de si mesmos, ao enfrentar determinada situação, considerada como ameaçadora, fortalecem as suas crenças sobre a forma como são capazes de lidar com os stressores e gerir adversidades.

1.3.4 Estratégias de *coping*

Relativamente às estratégias que podem ser implementadas, considera-se o conceito *coping* os esforços cognitivos e comportamentais que permitem gerir exigências externas e/ou internas específicas, que estejam avaliadas como uma sobrecarga ou como estando a ultrapassar os recursos da pessoa (Lazarus & Folkman, 1984). Com base neste conceito, a literatura apresenta duas estratégias distintas de *coping*: *coping* centrado no problema e o *coping* centrado nas emoções. Mais especificamente, o *coping* centrado no problema inclui estratégias cognitivas e comportamentais que visam modificar ou eliminar a situação stressante. Em contrapartida, o *coping* centrado nas emoções envolve estratégias destinadas a regular as respostas emocionais provocadas pela situação (Folkman & Lazarus, 1980). Ainda em conformidade com Lazarus e Folkman (1984), o *coping* centrado no problema apresenta-se como o mais adaptativo dos dois, dado que tende a eliminar a fonte de *stress*, ao invés de simplesmente procurar atenuar os seus efeitos negativos.

Adicionalmente, e considerando o trabalho de McGowan, Gardner e Fletcher (2006), o stressor avaliado como um desafio foi associado positivamente ao *coping* focado no problema e com o *eustress*, enquanto o *coping* centrado nas emoções foi positivamente associado ao *distress* e ao stressor avaliado como um obstáculo. Além disso, os resultados sugeriram que os inquiridos que mais utilizaram estratégias centradas no problema, simultaneamente também implementaram estratégias centradas nas emoções, face a quem só utilizou a estratégia centrada nas emoções de forma isolada.

Para além disso, no estudo de Nezu e Nezu (1987), com base na orientação social de papel, o atributo da instrumentalidade tem sido associado ao *coping* mais centrado no problema e menos centrado nas emoções, em resposta a situações de *stress*. De facto, os métodos de *coping* assumem uma enorme variabilidade quanto à sua eficácia, isto porque Ashford (1988), relatou que o *coping* centrado no problema aumenta, em vez de diminuir o *stress* durante a mudança organizacional. Assim, na

investigação de Callan (1993) foi sugerido que em situações de mudança e incerteza, a implementação de estratégias centradas nas emoções foram avaliadas como mais adaptativas para lidar com os sentimentos de impotência. Por contraste vários estudos têm mostrado que o *coping* centrado no problema tem sido associado, maioritariamente, a uma melhor saúde física e psicológica, bem como a sentimentos mais fortes de eficácia e satisfação, em relação ao *coping* centrado nas emoções, que tem sido relacionado a níveis mais elevados de depressão, *stress*, exaustão e despersonalização (Bhagat, Allie, & Ford, 1995; Greenglass, 1993, 1995).

Os investigadores Narayanan, Menon e Spector (1999) referiram que o modo de *coping* tende a diferir ao longo da hierarquia de uma organização, especialmente em cargos mais elevados, onde o *coping* é mais centrado nos problemas, face aos cargos de nível inferior, sendo mais centrado nas emoções.

O apoio social, é considerado um recurso fundamental que permite atenuar os efeitos do *stress* nos trabalhadores, ajudando na redução da tensão e sintomas psicológicos dos trabalhadores (Cohen & Wills, 1985). Desta forma, o apoio dos colegas ou dos supervisores no trabalho é crucial para os trabalhadores conseguirem lidar melhor com situações stressantes, seja ao reduzir a importância percebida do respetivo fator de *stress* ou em possuir recursos que visam lidar com o fator de *stress* (Cohen & Wills, 1985). De igual modo, participar em atividades percebidas como agradáveis, permite gerir de forma eficaz as emoções negativas (Fichman et al., 1999), como é o exemplo de ouvir música, jogar ou fazer desporto. Além disso, Parkinson & Totterdell (1999) descreveram outras atividades igualmente agradáveis como dormir e fazer compras, promovendo uma resposta de afeto positivo sobre as respetivas atividades.

1.4 Stress e diferenças de género

De forma transversal a homens e mulheres, a investigação de Karasek (1979) concluiu que o *stress* laboral é experienciado em maior frequência quando há um baixo nível de autonomia no processo de tomada de decisão, aliado às exigências profissionais elevadas. Considerando o caso das mulheres que trabalham em carreiras dominadas por homens, estas relataram enfrentar stressores específicos no seu emprego, como estereótipos de género e discriminação sexual no trabalho (Terborg, 1985), bem como a barreira invisível que constrange o crescimento hierárquico das mulheres em alcançar cargos mais elevados: o chamado “teto de vidro” (El Arnaout et al., 2019).

Neste contexto, as diferenças que existem entre homens e mulheres, no que diz respeito ao *stress* podem ser observadas tanto na esfera familiar como na profissional. No caso das mulheres, essa diferenciação parte da sobrecarga relacionada com as tarefas domésticas e o cuidado aos filhos (Matias et al., 2012). No que concerne à meta-análise de Byron (2005), o autor reforçou a ideia de que, ao contrário dos homens, as mulheres se encontram numa posição de maior suscetibilidade, ao viver

maiores conflitos entre a família e o trabalho. Não obstante, a posição das mulheres no trabalho e na família torna-se menos favorável, dado que suportam uma carga de exigências e limitações mais elevada face ao homem, originando uma diferenciação notória e significativa na frequência com que homens e mulheres assumem determinados papéis sociais e, conseqüentemente, na forma como experienciam os eventos ao desempenharem papéis sociais semelhantes (Matthews, Hertzman, Ostry & Power, 1998; Mirowsky & Ross, 1995).

1.4.1 Diferenças de género nas estratégias de *Coping*

De acordo com Barnett et al. (1987), existem diferenças de género que afetam cada elemento do processo de *stress*, não só na maneira como determinam se uma situação será considerada stressante, mas também na forma como influenciará as respostas, em reação ao *stress*, e respetivos efeitos para a saúde. Do mesmo modo, outros estudos também revelaram que os homens diferem das mulheres, no que toca ao tipo de estratégias de *coping* que aplicam, dado que são os homens que mais frequentemente utilizam estratégias de *coping* centradas no problema (Folkman & Lazarus, 1980; Hurst & Hurst, 1997), e as mulheres, que mais utilizam estratégias de *coping* centradas nas emoções (Carver et al., 1989; Hurst & Hurst, 1997). Contudo, num estudo mais recente, Greenglass (2002) mostrou que, quando controladas as variáveis ao nível da educação, da profissão, bem como da posição hierárquica, encontraram-se poucas diferenças de género em estudos sobre estratégias de *coping*.

A inibição é categorizada como o processo de evitamento no que toca a manifestar qualquer tipo de afeto percebido como negativo. No entanto, a prática desta estratégia contribui para níveis mais elevados de emoções negativas, sendo considerada uma estratégia ineficaz para a regulação emocional. (Parkinson & Totterdell, 1999; Larsen & Prizmic, 2004). Gross e John (2003) destacaram que os homens utilizam estratégias de inibição face ao *stress* mais frequentemente do que as mulheres, podendo ser devido à pressão social para evitar demonstrar emoções, isto é, de que os homens não são emotivos. De igual forma, os estudos mostram que as mulheres têm maior tendência para a ruminação – processo repetitivo e persistente de pensar sobre eventos negativos, problemas e emoções difíceis – comparativamente com os homens (Fujita et al., 1991).

Embora as evidências destacadas não sejam consensuais, inúmeros estudos relataram existir diferenças de género no que diz respeito à expressão emocional, sendo que as mulheres tendiam a relatar mais emoções negativas e menos emoções positivas do que os homens nas suas experiências quotidianas (Brody & Hall, 2008; Hess et al., 2000; Simon & Nath, 2004). Outros estudos que administraram inquéritos em larga escala, afirmaram que as mulheres, em geral, referiram sentir, com maior frequência, raiva, tristeza e ansiedade, enquanto os homens apenas relataram sentirem-se mais frequentemente felizes, entusiasmados e calmos do que as mulheres (Ross & Willigen, 1996; Simon & Lively, 2010; Stevenson & Wolfers, 2009). Não obstante, Brody e Hall (2008) sublinharam as principais diferenças

de género, ao nível das emoções, estão dependentes do contexto, podendo variar de contexto para contexto.

1.4.2 Diferenças de género na orientação para os objetivos (aprendizagem vs. desempenho)

Considerando a teoria da motivação para a realização, distinguem-se dois tipos de orientação para os objetivos, sendo estes a orientação para objetivos de aprendizagem e a orientação para objetivos de desempenho (Ames & Archer, 1988; Dweck, 2000; Dweck & Elliot, 1983). A orientação para objetivos de aprendizagem está subjacente ao desejo intrínseco, de modo a adquirir, não só novos conhecimentos, mas também em desenvolver competências, destacando neste âmbito o crescimento pessoal e a compreensão dos conteúdos (Baranik et al., 2013, Darnon et al., 2006; Darnon et al., 2012). Por outro lado, os objetivos de orientação para o desempenho visam a demonstração de competências comparativamente aos demais.

Neste sentido, vários são os estudos que evidenciam diferenças de género no que diz respeito aos tipos de orientação para os objetivos. De um modo geral, as mulheres tendem a revelar uma maior orientação para os objetivos de aprendizagem face aos homens, centrando-se na compreensão da matéria e no aprimoramento das suas competências (Dekker et al., 2013; Diaconu-Gherasim et al., 2019). Em contrapartida, são os homens que evidenciam uma maior orientação para os objetivos de desempenho, com foco na demonstração das suas competências perante os outros, os quais assumem tanto uma forma de objetivos de aproximação (desejo de mostrar superioridade) como de evitamento do desempenho (cuidado em não revelar incompetência) (Alsunaydi, 2024; Dekker et al., 2013; Fouladchan et al., 2009).

Considerar as distintas orientações, para aprendizagem (dominante nas mulheres) e para o desempenho (dominante nos homens) pode ser importante para compreender o *stress* experienciado em lugares de liderança de topo, dado que a orientação voltada para a aprendizagem sugere que o *stress*, tende a ser mais intrínseco, e por isso focado no domínio competências, enquanto que a orientação para o desempenho implica que o *stress* tenda a ser mais extrínseco, ou seja, a partir de contextos de competição ou de uma pressão para mostrar competência e sucesso.

1.4.3 Diferenças de género nas narrativas sobre o próprio (*self-disclosure*)

A linha de investigação que explora o modo como tanto homens como mulheres fazem partilhas de informação parece diferir em relação aos tópicos que estes estão dispostos a revelar (Consedine, Sabag-Cohen e Krivoshekova, 2007), dado que as mulheres apresentam uma maior partilha de informações pessoais comparando com os homens (Parker & Parrott, 1995).

Homens que revelam os seus problemas são frequentemente percebidos como mais perturbados a nível psicológico em comparação com as mulheres que adotam comportamentos similares (Derlega &

Chaikin, 1976), e esta percepção pode estar associada a questões de estereótipos de gênero, uma vez que se tende a relacionar a vulnerabilidade emocional ao gênero feminino. Por fim, acredita-se que as mulheres, em comparação com os homens se expressam mais emocionalmente, no que diz respeito a manifestarem frequentemente emoções associadas à impotência, conhecidas como a tristeza ou preocupação (Fischbach et al., 2015; Ragins & Winkel, 2011). Por fim, sugere-se que nas entrevistas deste estudo os dados revelem uma maior tendência das mulheres partilharem mais informação comparativamente com os homens, e a mesma ser sobre as dificuldades sentidas entre a conciliação da vida pessoal e profissional, bem como o impacto do *stress*.

1.5 O que se sabe sobre stress em líderes

Pouco se sabe sobre *stress* de líderes, e menos ainda sobre líderes de topo. A maior parte dos estudos que associa liderança e *stress* mostra o impacto de estilos de liderança ou comportamentos do líder no *stress* dos subordinados, não tendo sido encontrados estudos sobre o *stress* do líder e o seu impacto na liderança transformacional (Harms et al., 2017).

De acordo com Zheng et al. (2022), líderes com elevada responsabilidade de liderança tendem a sentir-se sufocados pelas exigências pouco claras dos liderados, o que pode comprometer o bem-estar do líder. Não obstante, outros estudos demonstraram que indivíduos com um maior sentido de responsabilidade tinham maior probabilidade de sofrer níveis mais elevados de tensão e *stress*, logo após experienciarem um fracasso (Boyce et al., 2010; Cianci et al., 2010). Adicionalmente, Cooper e Marshall (1978) destacaram inúmeros fatores de *stress* no trabalho na função de chefia, tais como períodos extensos de horário laboral, viagens, participação recorrente em numerosas reuniões, a sobrecarga do trabalho, entre outros. Internacionalmente, foi realizado um estudo sobre *stress* em gestores executivos, onde Cooper (1984) observou que os executivos de nacionalidade japonesa viviam a pressão de acompanhar o avanço tecnológico, ao passo que os gestores de países, sobretudo em desenvolvimento, como o caso do Egito, sofriam de dificuldades derivadas da crescente evolução tecnológica, necessidade de formação para aptidão tecnológica, acompanhada de falta de recursos e infraestruturas para incorporar essas novas tecnologias.

Entre vários fatores de *stress*, destacam-se as exigências temporais, ao nível das transições entre as várias fases do ciclo de vida (Fardghassemi & Joffe, 2022), problemas de saúde mental (Bower et al., 2023), bem como a competição e pressão que surgem no ambiente de trabalho (Aase et al., 2008). Comumente, os líderes costumam enfrentar conflitos associados ao seu papel de gestão, sendo que a ambiguidade de papel tende a ocorrer quando não existe clareza sobre os objetivos, expectativas dos colegas ou até na simples definição das responsabilidades atribuídas (Ivancevich & Matteson, 1980). Quanto ao conflito de papéis, pode manifestar-se quando um gestor se depara com exigências de trabalho contraditórias, pela realização involuntária de uma tarefa específica ou por algo que não abranja o descritivo de funções. Em última instância, este tipo de conflitos/situações ambíguas tendem a reduzir

a satisfação no trabalho, aumentando os níveis de ansiedade dos indivíduos que ocupam lugares de liderança (Ivancevich & Matteson, 1980).

Por outro lado, o isolamento tende a favorecer consequências nefastas para a saúde mental, seja depressão, ansiedade, e sentimentos de raiva (Henssler et al., 2021), demonstrando que, a solidão sentida pelos líderes afeta, não só a sua própria saúde física e mental, mas tem também repercussões para os seus colaboradores (Cooper & Quick, 2003). Desta forma, a pandemia marcou o início de uma era em que a solidão se tornou cada vez mais pronunciada (Ernst et al., 2022). A literatura reconhece o facto do *stress* poder contribuir para sentimentos de solidão (Cacioppo et al., 2016; Fry & Bloyce, 2017; Wright et al., 2006). No período pós-pandémico, registou-se uma transição abrupta para a promoção do trabalho remoto e uma crescente dependência da tecnologia, tendo existido fatores que influenciaram negativamente os níveis de *stress* e potencializaram a desconexão social (Caron, 2023; Wanberg et al., 2020), promovendo o isolamento dos indivíduos, tanto numa esfera pessoal como profissional.

Para os homens executivos, o seu foco encontra-se mais em questões aspiracionais do seu trabalho, abrangendo um leque das mais variadas atividades que sejam potencialmente mais significativas do que as mulheres executivas, sendo por isso, uma área central nas suas vidas sendo o trabalho uma grande parte da sua identidade. Consequentemente, os homens podem sentir menos preocupações e tensão face às mulheres, no que diz respeito a investirem tempo para a família ou no sentido de procurar um equilíbrio mais ajustado à sua realidade (Adamson et al., 2023).

Por conseguinte, outros estudos analisaram a forma como as gestoras vivenciam os seus sentimentos, tendo assumido experienciar sentimentos intensos de angústia, culpa e fracasso quando não são capazes de atingir o equilíbrio “certo” (Borelli et al., 2017; Orgad, 2019), demonstrando a presente ligação entre vida profissional, pessoal e identidade. Assim, esta pressão para atingir a versão do equilíbrio perfeito, é cada vez maior para as mulheres, dado que, com base na subjetividade em ser uma boa mãe-trabalhadora, a mesma pode ser colocada em causa, no caso deste equilíbrio falhar. Deste modo, para as mulheres executivas, esta luta constante por trabalhar na versão de “boa trabalhadora” e a “boa mãe”, revela a elevada complexidade em conseguir gerir simultaneamente estes 2 papéis associados ao género, sem que um comprometa o outro, e para que a sua nova identidade possa considerar estes novos moldes (Adamson, 2017; Rottenberg, 2018).

De acordo com Randles (2018), mais recentemente, a paternidade tem vindo a ser encarada como uma parte cada vez mais importante da identidade masculina, “associando-se a paternidade a uma masculinidade mais virtuosa” (Adamson et al., 2023, p.635). Estes ideais foram sendo desenvolvidos na ótica do surgimento de um “novo pai” que procura reajustar os seus compromissos laborais com o objetivo de cuidar dos filhos, em resposta às necessidades de equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar (Kaufman, 2013). Enquanto os homens, ao assumirem este tipo de responsabilidades, têm vindo consecutivamente a serem elogiados, sendo vistos de forma bastante positiva por exercerem as suas funções na parentalidade, já as mulheres são alvo de penalizações no seu local de trabalho por

cumprirem com as suas responsabilidades relativas à maternidade (Hodges e Budig, 2010; Luhr, 2020; Morgenroth et al., 2021).

1.5.1 Diferenças de género na forma como os líderes de topo lidam com o *stress*

De acordo com Taylor et al. (2022), as mulheres reportaram, em maior frequência e em comparação com os homens, sentimentos negativos (e.g., sobrecarregadas, tensas, frustradas e menos respeitadas), transversal a todos os níveis hierárquicos e setores de atividade em que estavam inseridas. Apesar da ascensão hierárquica ter proporcionado uma diminuição nos sentimentos negativos, em ambos os géneros, este efeito foi mais pronunciado nos homens do que nas mulheres. Por outras palavras, a subida hierárquica conseguiu atenuar a frustração e o desânimo vivido tanto em homens como mulheres, mas mais em homens do que em mulheres (Taylor et al., 2022), confirmando que o género tem influência na forma como as emoções são percebidas e vividas no local de trabalho. Assim, espera-se que em relação aos líderes de topo, as mulheres apresentem maior dificuldade em gerir os sentimentos negativos e o *stress*, comparativamente com os homens.

Neste caso, Simon e Nath (2004) consideraram que a maior frequência de emoções negativas, por parte das mulheres, deveu-se, sobretudo ao seu estatuto social ser inferior. Por fim, constatou-se que o sentimento de sobrecarga aumentava mais em mulheres do que em homens com a progressão de carreira, o que poderá ser explicado pelo facto das mulheres ocuparem profissões que são, maioritariamente mais exigentes emocionalmente (Taylor et al., 2022). Em suma, espera-se que os resultados deste estudo demonstrem que as mulheres, apesar de assumirem cargos de liderança de topo, estarão mais suscetíveis a enfrentar com maior frequência emoções negativas, uma vez que poderão ser alvo de estatuto social inferior, enfrentando maior discriminação pelo seu género, em relação aos homens em posições de liderança.

Metodologia

A presente secção pretende descrever os principais aspetos metodológicos da dissertação, nomeadamente os participantes, os materiais e procedimentos utilizados, bem como a estratégia adotada para a análise dos dados. Neste estudo optámos por fazer uma investigação qualitativa, cujo objetivo central foi compreender, em profundidade, as diferenças de género no *stress* em homens e mulheres em lugares de liderança de topo.

No que concerne à base empírica desta investigação, a mesma está assente numa análise de entrevistas semiestruturadas, conduzidas no âmbito do podcast *O CEO é o limite*, onde foram disponibilizados testemunhos reais de diversas figuras que representam a liderança corporativa portuguesa, com foco na partilha voluntária da realidade que enfrentam enquanto líderes de topo.

2.1 Amostra

Com base no trabalho desenvolvido por Saunders & Townsend (2016), considera-se um número adequado de participantes, em estudos qualitativos, os valores que se situem entre 15 e 60 indivíduos, dado que permite assegurar tanto a qualidade e profundidade da análise, bem como a saturação teórica correspondente aos dados da investigação. Conforme o objetivo do estudo, a amostra incluiu um total de 90 líderes, abrangendo diversos cargos de liderança.

A tabela apresenta a descrição da amostra tendo em conta o número e percentagem de homens e mulheres entrevistados, a dimensão da empresa e a posição dos entrevistados na empresa. No que diz respeito aos cargos que os líderes ocupavam foram distinguidas 12 categorias: *CEO*, Presidente, Vice-Presidente, Diretor/a, Fundador/a e Co-Fundador/a, *Chairman*, *Managing Director*, Administrador/a, Sócio/a, Membro da Comissão Executiva, Líder e *Partner*. As respetivas posições foram determinadas com base na informação disponibilizada sobre a função desempenhada por cada líder. Deste modo, dos 90 líderes, 43 (47,8% dos líderes) ocupavam o cargo de *CEO*, tendo sido, sobretudo, mais homens a fazê-lo, cerca de 24 homens (52,2% dos homens) em relação 19 mulheres (43,2% das mulheres). Ao nível do cargo de Presidente, este lugar além de ter sido assumido por 14 líderes (15,6% dos líderes), foi igualmente mais representado pelos homens do que as mulheres, isto é, 10 homens (21,7% dos homens) face a 4 mulheres (9,1% das mulheres).

Relativamente ao cargo de Vice-Presidente apresentavam-se 5 indivíduos (5,6% dos líderes), onde as mulheres estiveram em maior número em comparação com os homens, ou seja, 2 homens (4,5% dos homens) e 3 mulheres (6,8% das mulheres). Do mesmo modo, no que toca à função de Diretor/a, esta foi desempenhada por cerca de 15 líderes (16,7% dos líderes), dos quais 6 eram homens (13,0% dos homens) e 9 mulheres (20,5% das mulheres), colocando as mulheres em vantagem nesta posição. Face ao cargo de Fundador/a e Co-Fundador/a, o mesmo foi assumido por 5 participantes (5,6% dos líderes),

incluindo 2 homens (4,4% dos homens) e 3 mulheres (6,8% das mulheres), número superior de mulheres em relação aos homens.

Não obstante, a posição de *Chairman* foi caracterizada pela presença de 1 líder homem (2,2% dos homens). Tanto a função de *Managing Director*, como a de Administrador/a e a função de Membro da Comissão Executiva obtiveram os mesmos valores, assumida por 2 líderes em cada função (2,2% dos líderes), sendo a distribuição equitativa com 1 homem (2,2% dos homens) e 1 mulher (2,3% das mulheres). Na categoria de Sócio/a encontravam-se 2 líderes (2,2% dos líderes), todas líderes mulheres (4,5% das mulheres). Finalmente, a categoria de Líder representava apenas 1 indivíduo (1,1% do número total de líderes), do sexo feminino (2,3% das mulheres), tendo sido o cargo de *Partner* igualmente ocupado por 1 participante (1,1% dos líderes), também do sexo feminino (2,3% das mulheres).

Tabela 1- Descrição Geral da Amostra

	Mulheres	Homens	Total
Amostra	N= 44	N= 46	N= 90
Género			
Feminino	48.9%		
Masculino		51.1%	
Dimensão da Empresa			
Micro	13.6%	4.3%	8.9%
Pequena e Média	43.2%	30.4%	36.7%
Grande	43.2%	65.2%	54.4%
Posição na Empresa			
CEO	43.2%	52.2%	47.8%
Presidente	9.1%	21.7%	15.6%
Vice-Presidente	6.8%	4.5%	5.6%
Diretor/a	20.5%	13.0%	16.7%
Fundador/a e Co-Fundador/a	6.8%	4.4%	5.6%
Chairman	0.0%	2.2%	1.1%
Managing Director	2.3%	0.0%	1.1%
Administrador/a	2.3%	0.0%	1.1%
Sócio/a	4.5%	0.0%	2.2%
Membro da Comissão Executiva	2.3%	0.0%	1.1%
Líder	0.0%	2.2%	1.1%
Partner	2.3%	0.0%	1.1%
Idade	M± 45	M± 48	M± 47

Do total dos participantes, 51,1% (n=46) pertenciam ao sexo masculino e 48,9% (n=44) correspondiam ao sexo feminino. As idades estimadas variavam entre os entre 30 e 87 anos ($M \pm 48$) e 26 e 61 anos ($M \pm 45$), respetivamente, o que revelou uma faixa etária mais velha de homens a representarem cargos de liderança, em comparação com o caso das mulheres, ao apresentarem uma faixa etária mais baixa. Estes dados sociodemográficos foram recolhidos a partir de fontes públicas que se encontravam disponíveis na internet, tendo as idades sido calculadas com base em estimativas aproximadas.

A caracterização da dimensão das organizações foi feita com base na recomendação 2003/361/CE, da Comissão, onde é possível definir uma micro, pequena ou média empresa, partindo dos seguintes critérios: enquanto que a média empresa, comporta entre 51 a 250 pessoas na sua organização, a pequena empresa, assume entre 11 e 50 postos de trabalho, e por último, a microempresa, constitui uma equipa até cerca de 10 pessoas. (Portugal 2020, 2021).

A maior parte dos líderes entrevistados ocupam cargos em empresas de grande dimensão (acima dos 250 colaboradores): 65,2%, dos homens e 42,9% das mulheres. Já no que se refere às pequenas e médias empresas, as mulheres estão mais representadas (43,2%) do que os homens (30,4%). O mesmo acontece nas micro empresas: 13,6% de mulheres e apenas 4,3% dos homens entrevistados.

Tabela 2 - Caracterização da Amostra por Género

	Idade Empresa			Idade Entrevistado		Duração da Entrevista			Género do Setor de Atividade	
	Mín.	Máx.	Mediana	Mín.	Máx.	Mín.	Máx.	Média	Fem. N (%)	Masc. N (%)
Mulheres	2	188	11	26	61	00:29:31	01:11:27	00:48:37	22 (68.8%)	22 (37.9%)
Homens	2	357	59	30	87	00:19:54	01:04:00	00:45:02	10 (31.3%)	36 (62.1%)
Total	2	357	28	26	87	00:19:54	01:11:27	00:46:50	32 (35.6%)	58 (64.4%)

Para além das características individuais dos líderes, foi também considerada a idade das organizações onde desempenham funções. No geral, as empresas variavam entre 2 e 357 anos de existência, com uma mediana de total de 28 anos. Esta informação foi recolhida a partir de fontes públicas online e serve para contextualizar a diversidade organizacional representada na amostra. Concluiu-se que, as mulheres ocupavam cargos de chefia em empresas mais recentes, numa mediana de aproximadamente 11 anos e os homens em empresas mais antigas, numa média a rondar os 59 anos.

Outra componente analisada diz respeito ao género tipicamente associado ao setor de atividade. Com base nos dados disponibilizados pela CIG (2023), foi composta esta distinção dos géneros

associados a cada setor de atividade (setores de atividade masculinizados vs. setores de atividade feminizados). Por exemplo, ao nível da frequência do ensino superior, o número de raparigas foi superior ao dos rapazes em todas as áreas, exceto as áreas correspondentes aos “Serviços” (60,5% de rapazes comparativamente com 39,5% de raparigas), das “Engenharias, indústrias transformadoras e construção” (72,3% de rapazes em relação a 27,7% de raparigas) e das “Tecnologias da informação e comunicação (TIC)” (80,9% de rapazes face a 19,1% de raparigas). As mulheres da nossa amostra eram líderes predominantemente de setores de atividade associados ao género feminino (cerca de 68,8% de mulheres vs. 31,3% de homens), enquanto que líderes homens se concentraram em setores de atividade tipicamente associados ao género masculino (cerca de 62,1% de homens vs. 37,9% de mulheres).

2.2. Recolha de Dados

Sendo a entrevista, reconhecida por Sampieri et al. (2014), como a melhor técnica de recolha de dados qualitativos, optou-se, para a presente dissertação, recorrer a dados secundários obtidos e disponibilizados a partir do podcast “O CEO é o limite”, produzido pelo Jornal Expresso. Considerou-se igualmente pertinente utilizar esta base empírica de dados, uma vez que possui entrevistas semiestruturadas realizadas a líderes de distintos setores de atividade e *backgrounds*, tornando rica a sua análise. Assim, a recolha de dados foi assumida pela equipa interdisciplinar do Jornal Expresso, que assegurou o processo de contacto e convite dirigido aos líderes, a produção e sonoplastia dos episódios, bem como a condução das entrevistas. Neste sentido, as entrevistas foram moderadas pela jornalista Cátia Mateus, responsável por dinamizar as conversas e contribuir para a exploração livre das várias temáticas de liderança e experiência dos mesmos.

Dada a complexidade em conseguir aceder diretamente à população-alvo em questão, isto é, líderes que ocupem lugares de liderança de topo, a viabilidade deste estudo surgiu após a identificação do programa de acesso livre ao público como potencial fonte de dados. As entrevistas foram transcritas com recurso ao software *TurboScribe*, concretizando um total de 87 entrevistas, realizadas entre 29 de julho a 13 de setembro, do ano de 2024. A duração destes episódios variou entre 19 minutos e 1 hora e 11 minutos, com uma duração média de 46 minutos por cada entrevista. Verificou-se que, em média, as mulheres tiveram uma duração mais longa do que os homens, com 48 minutos e 37 segundos e 45 minutos e 2 segundos, respetivamente.

2.3 Análise dos dados

Para a análise dos dados das entrevistas foi usada a metodologia indutiva sistemática de Gioia, Corley e Hamilton (2013). Mais recentemente, numa compilação de informação de Gioia (2021), o autor defendeu que a apresentação de análises de primeira ordem (centradas nos informadores) e de segunda

ordem (centradas na teoria) constituem um ponto de partida para executar esta análise dos dados com maior credibilidade, possibilitando novas descobertas e a criação de novos conceitos.

Assim sendo, procedemos à análise de dados seguindo estes critérios. Na análise de primeira ordem, procedeu-se à tentativa de captar a visão mais próxima da experiência dos informadores, emergindo, de forma indutiva, um número elevado e bastante diversificado de categorias, o que refletiu a riqueza e complexidade das narrativas transcritas.

De seguida, na análise de segunda ordem, avançou-se para uma análise mais abstrata e teórica, assumindo o discurso dos entrevistados em paralelo com a literatura existente. Em suma, procurou-se não só explorar, mas também compreender os temas que surgiam desta abordagem e de que forma poderiam ser integrados ou interpretados à luz dos conceitos e fenómenos teóricos, provenientes do domínio académico (Gioia et al., 2013). Acrescenta-se o facto de que esta etapa envolveu uma atenção redobrada face a conceitos emergentes que não obtivessem qualquer correspondência à literatura, conhecida por “ambiguidade de identidade”, proposta por Corley e Gioia (2004). O processo foi concluído no momento em que culminou na saturação teórica, abordada por Glaser e Strauss (1967), que correspondeu ao exato momento em que a análise deixa de revelar ou contribuir para a construção de novas dimensões que sejam relevantes, a partir dos dados da presente dissertação.

Resultados

Com base no conteúdo extraído, a partir das entrevistas dos 90 entrevistados, mapearam-se alguns desses exemplos que corresponderam a um total total de 29 categorias de 1ª ordem, tendo sido agrupadas em cerca de 10 categorias de 2ª ordem. Assim, assegurado pela metodologia Gioia, obtiveram-se os seguintes resultados, a fim de clarificar o tema principal da presente investigação: quais são os *Fatores Geradores de Stress em Líderes de Topo*. Desta forma, a atual secção irá apresentar as estruturas de dados que emergiram da análise do mesmo, indicando a variável estudada, bem como as citações correspondentes, as categorias de 1ª ordem e as categorias de 2ª ordem, discriminando os resultados para homens e para mulheres, assinalando a informação em que se verifiquem diferenças significativas.

As categorias de 2ª ordem, foram distribuídas pelos respetivos temas principais, em relação a homens e mulheres, conforme ilustrado na seguinte tabela:

Tabela 3 - Distribuição das categorias de 1ª ordem e categorias de 2ª ordem em líderes de topo

Tema de investigação	Categorias		Entrevistados	
	1ª ordem	2ª ordem	Válidos	
	Total	Total	Homens	Mulheres
Fatores que desencadeiam o stress	29	10	31	39

Para uma análise mais rigorosa, considerou-se também o número de entrevistados válidos do respetivo tema selecionado, uma vez que este número foi inferior à amostra inicialmente apresentada (90 entrevistados), tendo sido apurado, no momento da codificação dos dados, 31 homens líderes e 39 mulheres líderes. Em relação às categorias identificadas de 1ª ordem totalizaram 29 categorias, distribuídas por 10 categorias de 2ª ordem.

Tabela 4 - Categorias de 2º ordem relativas aos fatores que desencadeiam o stress em líderes de topo

Categorias 2ª ordem	Homens	Homens %	Mulheres	Mulheres %
Problemas na gestão de pessoas	13	48.1%	14	51.9%
Problemas de relação com o contexto externo	12	66.7%	6	33.3%
Dificuldades na gestão estratégica do negócio	2	33.3%	4	66.7%
Dificuldade na articulação com a vida pessoal	4	21.1%	15	78.9%
Dificuldades na tomada de decisão/Responsabilidade	3	33.3%	6	66.7%
Síndrome do impostor	5	62.5%	3	37.5%
Risco	12	63.2%	7	36.8%
Pressão e sobrecarga	10	40.0%	15	60.0%
Complexidade	6	66.7%	3	33.3%
Discriminação sexual e estereótipos de género	0	0.0%	16	100.0%

Com base na tabela dos *Fatores que Desencadeiam o Stress*, são apresentadas 10 categorias de 2ª ordem intituladas: Problemas na gestão de pessoas, Problemas de relação com o contexto externo, Dificuldades na gestão estratégica do negócio, Dificuldade na articulação com a vida pessoal, Dificuldades na tomada de decisão/Responsabilidade, Síndrome do impostor, Risco, Pressão e sobrecarga, Complexidade e Discriminação sexual e estereótipos de género.

De uma forma geral, os dados indicam que embora ambos os géneros experienciem stress em lugares de liderança de topo, tanto a sua frequência como a natureza dos fatores desencadeadores de *stress* variam. A partir da análise realizada às categorias de 2ª ordem, compreende-se que o género pode ter influência nos resultados obtidos, uma vez que existiram diferenças de género em relação aos fatores que desencadeiam o *stress* em líderes. Por exemplo, no que diz respeito à forma como as mulheres experienciaram o *stress*, estas mostram vivenciá-lo em maior frequência do que os homens.

Quadro 1 - Estrutura de Dados das Categorias de 1ª e 2ª ordem com exemplos de citações

Categorias 2ª ordem	Categorias 1ª ordem	Exemplo de Citações	
		Homens	Mulheres
Problemas na gestão de pessoas	Diferenças culturais		E55: "Por vezes há choques culturais dentro da empresa. Tentar conciliar pessoas com origens completamente diferentes, com valores diferentes, é um grande desafio."
	Despedimentos	E12: "E a decisão de algumas pessoas saírem, foi o momento mais difícil da minha carreira."	E88: "Tive de fazer um despedimento coletivo, o que foi uma dor de cabeça. "
	Dificuldades na gestão de pessoas	E29: "Mas depois havia também um desafio intangível, um desafio mais difícil de enfrentar, não que o outro fosse fácil, que tinha a ver com a gestão de equipas e de pessoas. É um processo difícil. "	E62: "E por isso acho que atrás de um ecrã é mais difícil. Mas durante a pandemia não tivemos escolha. Mas isto tornou muito difícil a integração das pessoas nas empresas. É extremamente complicado. "
	Dificuldades na contratação de pessoas	E35: "Preocupa-me a falta de capacidade para atrair jovens promissores do estrangeiro. Estamos à beira de um desequilíbrio."	E73: "Na realidade, temos muita dificuldade porque não há onde recrutar."
Problemas de relação com o contexto externo	Competição externa	E12: "O desafio coloca-se de vários ângulos. Trata-se de um setor altamente competitivo, com concorrentes diretos e novos métodos de pagamento que surgem diariamente."	E79: "Estamos num setor extremamente competitivo, portanto o nível de exigência das seguradoras é extremamente elevado. "
	Crise económica	E22: "As circunstâncias atuais são difíceis num mercado onde se assiste a esta espiral de aumento de preços e custos. "	E59: "A pandemia trouxe enormes aumentos de custos, especialmente com as novas medidas de saúde e segurança, enquanto as vendas caíram drasticamente. "

	Volatilidade dos contextos	E5: "Outra altura foi o tempo da Covid. Eu diria que foi um dos momentos mais difíceis em termos de gestão. Quando de repente se é confrontado com o que está a acontecer."	E75: "E quando a Covid chegou, nem queria acreditar. Nunca sabemos o que o futuro nos reserva, mas olhando para trás. Foi um período muito, muito doloroso. "
Dificuldades na gestão estratégica do negócio	Dificuldade na expansão do negócio	E23: "Este tem sido o nosso maior desafio, fazer com que todas as nossas áreas consigam olhar para o exterior, para o internacional, enquanto olham para as nossas operações em Portugal. Não há dúvida de que o meu maior desafio é a internacionalização."	E70: "Sem dúvida que foi e continua a ser o maior desafio da minha carreira, porque continuamos neste caminho de crescimento e de internacionalização."
Dificuldade na articulação com a vida pessoal	Processo de luto	E37: "Porque, para além da perda em si, ele estava preparado para assumir as minhas funções dentro de 3 ou 4 anos e, portanto, obriga-me a repensar tudo o que estava planeado para a continuação do grupo. Mas, como disse, o mais importante e o que está a causar mais dor é uma pessoa que era meu irmão, meu parceiro, meu melhor amigo e, por isso, este é o momento pessoalmente mais difícil que estou a atravessar como Diretor Executivo."	E78: "No dia em que fiz 21 anos, perdi o meu pai, portanto esse dia foi particularmente difícil e marcou-me. "
	Gestão de um evento pessoal traumatizante	E39: "Foi um período muito difícil, sobretudo porque tive o meu acidente aos 17 ou 18 anos e passei um ano no hospital. O acidente que tive fez-me pensar que nunca mais seria capaz de empurrar uma cadeira. "	

	Estigma associado à saúde mental		E52: "Na altura, aconselharam-me a guardar o burnout para mim e a não falar dele publicamente, porque havia o estigma de que se ficaria com o rótulo na testa. Foi extremamente difícil. Há claramente um tabu em relação às emoções, aos sentimentos e depois à palavra amor. Há um preconceito, há um tabu..."
	Conflito entre a vida profissional, a vida familiar e a vida pessoal	E15: "Estava quase sempre a trabalhar e, na altura, tínhamos o Santi. Também tivemos complicações quando ele nasceu. E foi uma altura muito difícil para nós, pessoalmente."	E82: "Com cada filho, há uma redução da capacidade de crescimento profissional de 5 a 10 anos. Portanto, desde a maternidade ao papel de cuidador, há muitos papéis acumulados, que acabam por ser um obstáculo à capacidade de assumir papéis relevantes e papéis de decisão no contexto profissional. "
Dificuldades na tomada de decisão/	Solidão do líder		E47: "Acho que também se sente a solidão da responsabilidade porque, afinal de contas, vou para a cama, vou dormir com as 15.000 histórias."
Responsabilidade e	Dificuldades na tomada de decisão e insegurança	E10: "Houve algumas decisões complicadas, nomeadamente quando as regras relativas ao trabalho presencial foram postas em prática. Foi necessário fazer uma seleção das pessoas que iriam para o lay-off e das que ficariam. Foi uma situação difícil de gerir e fazer as escolhas também foi complicado."	E47: "É óbvio que há uma situação em que pode ser mais difícil ou menos difícil para as mulheres chegarem a cargos de decisão e a grande barreira está na tomada de decisões."

	Peso da responsabilidade e	E10: "Creio que é um desafio permanente, e esse desafio advém da responsabilidade de ter agora de o fazer com a marca Arcádia, de a tornar relevante para a próxima geração. É um desafio contínuo."	E59: "Tive de informar as lojas e os franchisados e não conseguia parar de chorar, sabendo que as pessoas dependiam da minha decisão."
Síndrome do impostor	Dúvidas sobre a competência e capacidade	E9: "Sempre que assumimos uma nova responsabilidade, temos sempre uma percentagem de dúvida sobre se seremos ou não capazes de a levar a cabo. "	E72: "Primeiro, é pensar que não sou suficiente, ou seja, não sou um modelo, não sou um exemplo, não sou uma referência e por isso não me quero expor dessa forma, porque nunca me foi dado o palco desde cedo e por isso não estou habituada a essa exposição e se calhar não tenho o valor para trazer para a mesa."
	Falta de preparação em contexto de crise	E41: "Não tinha competências de gestão, nem de tesouraria financeira. As coisas não correram bem. Foi muito difícil. As dificuldades são muito maiores. Todo o conceito de indústria é muito mais exigente. Os desafios são enormes. "	
	Desconhecimento	E22: "Por vezes, o que parecia mais difícil era o que eu não sabia, o que não era especializado."	
Risco	Antecipação e avaliação do risco		E47: "Não é um caminho fácil porque a empresa hoje em dia está muito orientada para objetivos de curto prazo, pressão e gestão de curto prazo versus aquilo que pode ser a preocupação de longo prazo e nessa preocupação de longo prazo ter em conta as várias perspetivas, os vários <i>stakeholders</i> que estão presentes"

	Dificuldades Financeiras	E7: "Eram os pagamentos ao Estado, os fornecedores a apertarem-me, a responsabilidade de ter de pagar ao pessoal e o dinheiro não entrava. Eu tinha investido tudo naquela fábrica, por isso também não tinha liquidez pessoal. Foram dois anos muito difíceis. "	E78: "Era terrível. Era como é que eu ia pagar as minhas contas. E portanto eu saí literalmente sem nada, nem sequer saí com subsídio de desemprego, portanto saí literalmente sem nada."
	Necessidade de adaptação a situações imprevisíveis	E26: "As fábricas não arrancam de um dia para o outro e foi necessário um enorme esforço logístico e humano. Centenas de pessoas tiveram de ser contratadas e formadas, ao mesmo tempo que se mantinha em funcionamento a produção de outros medicamentos essenciais. "	E70: "Mas o ritmo a que isto teve de ser feito foi uma enorme prova de fogo, e num contexto em que as pessoas estavam todas muito inseguras do ponto de vista da saúde, num contexto de um mercado tão competitivo. Mas penso que o grande desafio aqui é realmente dar prioridade e concentrar-se nas inovações certas e nas áreas certas."
	Incerteza sobre o futuro	E10: "Houve momentos muito complicados, momentos difíceis, sobretudo devido a um fator que é o pior fator que se pode apresentar a um gestor, que é a incerteza. "	E50: "Penso que a questão da incerteza acabou por ser um grande desafio. O mundo em que vivemos é volátil, um mundo incerto. Não sabemos realmente o que vai acontecer no dia seguinte. A questão da incerteza sente-se na pele."
	Riscos elevados	E12: "Outra parte muito desafiante é a gestão do risco. Não podemos falhar com as pessoas, porque se falharmos, a economia pára."	
Pressão e sobrecarga	Muita pressão	E21: "Foi um dos meus maiores desafios profissionais. A responsabilidade era enorme e gerava um desconforto constante, o que faz parte da função, mas aumenta a pressão. O volume era avassalador."	E47: "Portanto há muita pressão sobre o líder para atingir determinados resultados e portanto o líder tem que estar a gerir como que no fio da navalha de como é que eu olho

			para o longo prazo garantindo que eu sobrevivo para chegar lá."
	Capacidade limitada		"E47: "Ainda nos faltam muitos modelos femininos e muitas vezes as mulheres tornam-se líderes olhando para exemplos masculinos e não há nada pior, na minha opinião, do que uma mulher liderar como um homem porque, no final, ela perde toda a vantagem da virtude da sua liderança, da sua essência e torna-se ainda mais ineficaz nesse sentido. "
	Sobrecarga e intensidade da atividade	E19: "As longas horas estavam lá, o enorme desgaste estava lá."	E60: " A banca tem um ritmo acelerado, as coisas estão sempre a acontecer e os clientes não podem esperar até amanhã para sabermos qual o melhor passo a seguir. Na banca, a multitarefa é fundamental, porque muitas vezes temos vários projetos muito intensos ao mesmo tempo. "
	Dificuldades crescentes	E19: "Trabalhei arduamente todos os dias e a carga de trabalho aumentou muito. Não fazia ideia do quanto tinha de trabalhar depois de me tornar diretor da EY. É um barco muito grande, e mudar de rumo requer tempo e esforço."	E85: "Estamos a falar de PME que vivem de um fluxo de caixa praticamente diário. E agora, no caso da pandemia, essa angústia, essa escassez, foi muito visível. "
Complexidade	Complexidade do negócio	E21: "O Banco Europeu de Investimento é muito maior do que o Banco Mundial, e o processo é longo e rigoroso."	E79: "Obviamente que há desafios, nós somos um setor muito regulado, temos de fazer negócio, mas cumprindo uma série de regulamentos e regras."

		A avaliação de projetos tecnológicos no setor da defesa é mais difícil e complexa. "	
	Complexidade das mudanças	E29: "Penso que todos os momentos de transição foram particularmente difíceis, porque implicam um salto total para o desconhecido. "	E68: "Na realidade, hoje em dia somos confrontados profissionalmente com uma panóplia de plataformas que invadem o nosso dia a dia, e-mail, WhatsApp, SMS, até o telefonema ocasional, que agora é raro, e gerir estas múltiplas plataformas, Teams, Zoom, não é a parte do meu dia a dia que mais me agrada."
Discriminação sexual e estereótipos de género	Discriminação e preconceito pelo género		E51: "Também tinha os seus desafios, porque eu era uma das primeiras pessoas do género feminino que alguns clientes viam à sua frente. Cheguei a ter um cliente que não me queria ver por eu ser mulher."

Primeiramente, as categorias de 2ª ordem mais referidas pelas mulheres, em comparação com os homens, são a Discriminação sexual e estereótipos de género (100,0% vs. 0,0%), a Dificuldade na articulação com a vida pessoal (78,9% vs. 21,1%), Pressão e sobrecarga (60,0% vs. 40,0%) e Problemas na gestão de pessoas (51,9% vs. 48,1%). Destaca-se a categoria Discriminação sexual e estereótipos de género, por ser a categoria que mais foi mencionada pelas mulheres, como demonstrado no relato de uma entrevistada: "Também tinha os seus desafios, porque eu era uma das primeiras pessoas do género feminino que alguns clientes viam à sua frente. Cheguei a ter um cliente que não me queria ver por eu ser mulher." (E51). Salienta-se o facto de nenhum homem ter feito qualquer partilha referente a este tópico, e por isso a categoria que mais evidencia diferenças significativas entre homens e mulheres.

Para além da categoria Discriminação sexual e estereótipos de género, as duas categorias de 2ª ordem mais partilhadas pelas mulheres dizem respeito à Dificuldade na articulação com a vida pessoal e à Pressão e sobrecarga, o que indica que as líderes mulheres são mais suscetíveis a serem afetadas pela multiplicidade dos papéis que exercem, entre a vida pessoal e profissional, presente na partilha de uma entrevistada: "Com cada filho, há uma redução da capacidade de crescimento profissional de 5 a 10 anos. Portanto, desde a maternidade ao papel de cuidador, há muitos papéis acumulados, que acabam por ser um obstáculo à capacidade de assumir papéis relevantes e papéis de decisão no contexto profissional." (E82). Neste caso, apenas a categoria da Dificuldade na articulação com a vida pessoal apresenta uma diferença significativa face aos homens líderes. Já na categoria da Pressão e sobrecarga, apesar de tanto homens como mulheres terem-na frequentemente referido, as diferenças não foram significativas. Contudo, os resultados obtidos mostram que os homens líderes tendem a focar-se mais na sua esfera profissional e na sua carreira, experienciando um maior *stress* nesta categoria, confirmado através da citação de um líder: "Trabalhei arduamente todos os dias e a carga de trabalho aumentou muito. Não fazia ideia do quanto tinha de trabalhar depois de me tornar diretor da EY. É um barco muito grande, e mudar de rumo requer tempo e esforço." (E19).

Apesar da categoria de 2ª ordem Problemas na gestão de pessoas ter sido frequentemente referida por homens e mulheres, a mesma não apresentou diferenças significativas entre os mesmos, o que demonstra ser um problema transversal ao cargo de liderança de topo que exercem, e não propriamente em relação ao género. Por exemplo, um líder confessou a dificuldade em despedir colaboradores - "E a decisão de algumas pessoas saírem, foi o momento mais difícil da minha carreira." (E12). Tal como uma líder relatou dificuldade em gerir diferenças culturais - "Por vezes há choques culturais dentro da empresa. Tentar conciliar pessoas com origens completamente diferentes, com valores diferentes, é um grande desafio." (E55).

Por outro lado, as categorias de 2ª ordem mais mencionadas por homens, comparativamente às mulheres são Problemas de relação com o contexto externo (66,7% vs. 33,3%) e o Risco (63,2% vs. 36,8%). A categoria Problemas de relação com o contexto externo é a categoria em que os homens mais revelam experienciar *stress* face às mulheres, como evidenciado nos excertos dos entrevistados: "As circunstâncias atuais são difíceis num mercado onde se assiste a esta espiral de aumento de preços e

custos." (E22); "Outra altura foi o tempo da Covid. Eu diria que foi um dos momentos mais difíceis em termos de gestão. Quando de repente se é confrontado com o que está a acontecer." (E5). Assim, os líderes homens estão mais vulneráveis a experienciar *stress* quando os contextos fogem ao seu controlo (e.g., crises económicas e volatilidade dos contextos). Estes resultados indicam que existem diferenças significativas entre homens e mulheres, no que diz respeito aos problemas de relação com o contexto externo.

Referente à categoria do Risco, esta desencadeou, com maior frequência, *stress* em homens líderes face às mulheres. Através das partilhas feitas pelos homens, esta categoria é geradora de *stress* para os mesmos, dado que, para além de estar presente uma responsabilidade inerente ao cargo assumido, e este acarretar um efeito multiplicador ao nível da gestão das adversidades, são destacadas situações de grande incerteza sobre o futuro, "Houve momentos muito complicados, momentos difíceis, sobretudo devido a um fator que é o pior fator que se pode apresentar a um gestor, que é a incerteza." (E10), mas também a forma rápida que os líderes têm que agir perante situações adversas, "As fábricas não arrancam de um dia para o outro e foi necessário um enorme esforço logístico e humano. Centenas de pessoas tiveram de ser contratadas e formadas, ao mesmo tempo que se mantinha em funcionamento a produção de outros medicamentos essenciais." (E26). Deste modo, verifica-se que existem diferenças significativas encontradas entre homens e mulheres relativamente ao Risco percecionado como um fator desencadeador de *stress*.

No que concerne às categorias menos mencionadas, tanto por mulheres como homens, destacam-se as Dificuldades na tomada de decisão/Responsabilidade (66,7% vs. 33,3%) e as Dificuldades na gestão estratégica do negócio (66,7% vs. 33,3%), sendo que estas categorias são mais mencionadas por mulheres do que por homens. Assim, os resultados evidenciam que a categoria Dificuldades na tomada de decisão/Responsabilidade não é uma fonte de *stress* tão frequentemente referida pelos líderes. No entanto, algumas líderes entrevistadas partilham a solidão sentida em lugares de liderança: "Acho que também se sente a solidão da responsabilidade porque, afinal de contas, vou para a cama, vou dormir com as 15.000 histórias." (E47). Mas também o peso da responsabilidade, descrito pelos líderes entrevistados: "Creio que é um desafio permanente, e esse desafio advém da responsabilidade de ter agora de o fazer com a marca Arcádia, de a tornar relevante para a próxima geração. É um desafio contínuo." (E10). Embora esta categoria seja pouco mencionada, as diferenças entre homens e mulheres são significativas, dado que as mulheres relatam sentir a dificuldade na tomada de decisão/Responsabilidade como uma fonte de *stress*.

Realça-se que a categoria Dificuldades na gestão estratégica do negócio foi igualmente menos mencionada por homens e mulheres, apesar de mais referida por mulheres. Assim, os líderes revelam sentir dificuldade na forma como gerem a expansão do negócio: "Este tem sido o nosso maior desafio, fazer com que todas as nossas áreas consigam olhar para o exterior, para o internacional, enquanto olham para as nossas operações em Portugal. Não há dúvida de que o meu maior desafio é a internacionalização." (E23), tal como numa partilha feita por uma líder "Sem dúvida que foi e continua

a ser o maior desafio da minha carreira, porque continuamos neste caminho de crescimento e de internacionalização." (E70). Deste modo, conclui-se que apesar desta categoria ser pouco mencionada, existem diferenças significativas entre homens e mulheres, sendo as mulheres as que mais percebem esta dificuldade como um stressor.

Adicionalmente, as categorias de 2ª ordem que são menos referidas, tanto por homens e mulheres, no entanto mais referidas por homens em comparação com as mulheres são as categorias Complexidade (66,7% vs. 33,3%) e Síndrome do impostor (62,5% vs. 37,5%). Estes resultados demonstram que, tanto homens como mulheres, não experienciam tão frequentemente o *stress* através das categorias supramencionadas em lugares de liderança. Ao nível da Complexidade os resultados mostram-nos que esta categoria poderá constituir para os homens uma dificuldade acrescida em contextos profissionais exigentes, em comparação com as mulheres. Destacam-se alguns exemplos que retratam a complexidade do negócio, nomeadamente quando uma das entrevistadas confessa "Obviamente que há desafios, nós somos um setor muito regulado, temos de fazer negócio, mas cumprindo uma série de regulamentos e regras." (E79), bem como a complexidade das mudanças partilhada por um dos entrevistados "Penso que todos os momentos de transição foram particularmente difíceis, porque implicam um salto total para o desconhecido. " (E29).

A categoria do Síndrome do impostor é mais mencionada por homens comparativamente com as partilhas feitas por mulheres. Ainda assim, o teor das partilhas mostrou-se distinto, tendo sido partilhado por uma entrevistada: "Primeiro, é pensar que não sou suficiente, ou seja, não sou um modelo, não sou um exemplo, não sou uma referência e por isso não me quero expor dessa forma, porque nunca me foi dado o palco desde cedo e por isso não estou habituada a essa exposição e se calhar não tenho o valor para trazer para a mesa." (E72), e por um entrevistado "Sempre que assumimos uma nova responsabilidade, temos sempre uma percentagem de dúvida sobre se seremos ou não capazes de a levar a cabo. " (E9). Desta forma, neste estudo os homens mostram-se muito mais focados em questões internas e de dúvida sobre as suas competências individuais, e as mulheres mais focadas em questões externas, com base nas expectativas sociais. Finalmente, verifica-se que existem diferenças entre homens e mulheres, onde homens experienciam esta categoria como um fator de *stress*.

Discussão

No presente estudo, pretendeu-se avaliar os possíveis efeitos da variável género nos fatores *stress* em líderes de topo, procurando identificar as diferenças e/ou semelhanças, entre homens e mulheres. Assim, este capítulo visa discutir os principais resultados obtidos desta investigação, articulando-os com o estado de arte previamente abordado. Guiada pela metodologia Gioia, foi possível compreender, em maior detalhe, como líderes de topo, homens e mulheres, perceberam e experienciaram os fatores desencadeadores de *stress*.

Apesar dos dados indicarem que, de forma transversal, homens e mulheres líderes enfrentam fatores de *stress*, os líderes experienciam de forma distinta esses fatores. Isto porque as mulheres enfatizam vivenciar maiores dificuldades ao nível da conciliação entre a vida pessoal e profissional, bem como em relação a estereótipos e discriminação face ao seu género, enquanto os homens, referem, com maior frequência, experienciar stressores mais relacionados ao seu contexto laboral e às finanças (Billings & Moos, 1984; Folkman & Lazarus, 1980). Adicionalmente, observa-se que os dados estão de acordo com a literatura, e confirmam, que as mulheres, em geral, encontram-se numa posição de maior suscetibilidade ao viverem mais conflitos entre a família e o trabalho do que os homens (Byron, 2005), tendo sido os conflitos entre trabalho e responsabilidades familiares uma das principais causas de *stress* para as mesmas (Piltch et al., 1994; Spielberger & Reheiser, 1995). De igual modo, os dados comprovam que as mulheres lidam com stressores ligados aos estereótipos de género, bem como de discriminação sexual profissional, principalmente em carreiras dominadas por homens (Terborg, 1985). Neste sentido, a Teoria da Congruência de Papéis, descrita por Eagly e Karau (2002), poderá ser um ponto de partida que justifique como a incongruência entre o papel do líder e os estereótipos de género femininos podem causar um *stress* adicional nas líderes femininas.

A pressão e sobrecarga experienciada indicam que as líderes mulheres, comparativamente aos homens, são mais suscetíveis a serem afetadas pela multiplicidade e exigências dos papéis que exercem, entre a vida pessoal e profissional, aumentando a perceção e a forma como encaram os seus desafios profissionais e, por sua vez, o *stress* que é sentido. Tal é evidenciado por McDonough e Walters (2001) que constata que as mulheres, enfrentam com maior regularidade situações de *stress* do que os homens, dado que, as mulheres tendem ainda a assumir a maior parte da responsabilidade na prestação de cuidados, em função do género, causando maior *stress* (Lee, 1999, 2001).

Outra das categorias mais partilhada por homens e mulheres como uma fonte de *stress* vivida em cargos de liderança de topo é a categoria Problemas na gestão de pessoas. Apesar de nesta categoria não se encontrarem diferenças significativas quanto ao género, a frequência com que é partilhada indica que, os Problemas na gestão de pessoas são vistos por líderes como um dos principais fatores de *stress* do seu contexto profissional e, por isso, inerente aos cargos de liderança em si e não ao género. Partilhado por Cooper e Marshall (1978), existem diversos fatores de *stress* que derivam da função de chefia,

nomeadamente períodos extensos de horário laboral, viagens, participação recorrente em numerosas reuniões, sobrecarga do trabalho, entre outros. Através dos resultados encontrados, conclui-se que os Problemas na gestão de pessoas influencia o exercício das funções dos líderes homens e mulheres, ao revelar-se como fonte de *stress* para os mesmos.

De acordo com as categorias de Problemas de relação com o contexto externo e Risco, destaca-se o facto de ambas serem mais frequentemente mencionadas por homens do que mulheres, sendo os homens a experienciarem mais este tipo de fatores de *stress*. Neste sentido, reforçam-se que contextos em que as situações apresentem-se adversas ou de elevado risco, os homens tendem a sentir uma maior pressão, isto porque além da responsabilidade existente do cargo assumido, em que a competição e a pressão, num ambiente profissional, é percecionado como um fator de *stress* (Aase et al., 2008), é também esperado um comportamento que seja congruente ao seu papel de género, mais concretamente, demonstrando características tipicamente masculinas (e.g., assertividade e características de liderança). Estes dados são comprovados, uma vez que além da imprevisibilidade ser considerada um fator crucial na avaliação e experiência do *stress* (Katz & Wykes, 1985; Koolhaas et al., 2011), este tipo de fatores de *stress* imprevisíveis, resultam numa maior complexidade na sua gestão, prejudicando a forma como o stressor é percecionado e experienciado, sendo visto como um obstáculo (Rosen et al., 2020), como foi o caso dos homens. Simultaneamente, estes fatores de *stress* são potenciados pela pressão sentida em corresponder aos estereótipos masculinos, onde a liderança de topo é associada a traços agênicos (Eagly & Karau, 2002; Koenig et al., 2011; Martell et al., 1998), uma vez que os líderes são vistos como “agentes de mudança”, e por isso estes atributos são tradicionalmente associados ao género masculino (Martell et al., 1998).

Ao nível da Complexidade, os resultados indicam que, esta temática apesar de pouco mencionada, revela diferenças entre homens e mulheres. São os homens que mais indicam a Complexidade como um fator de *stress*. Contudo mostra-nos que constitui uma dificuldade sentida e presente num contexto profissional exigente, transversal à maior parte dos cargos. De acordo com Podsakoff e colegas (2023), a complexidade no trabalho tem sido vista, essencialmente, como um stressor desafiante, isto é, qualquer exigência laboral que promova a realização das tarefas no trabalho, bem como o desenvolvimento de competências pessoais do indivíduo. Deste modo, a categoria da Complexidade, por ser pouco mencionada por líderes, pode indicar, não a ausência deste desafio, mas sim uma capacidade na gestão e perceção mais positiva sobre as adversidades, capacidades que estão relacionadas à autoeficácia na tarefa que é definida por Bandura (1982, 1997) como o grau de confiança em que os indivíduos têm sobre a sua capacidade em executar com sucesso as tarefas no seu trabalho. Em adição, estudos mais recentes mostraram que indivíduos com maior confiança nas suas próprias capacidades tendem a interpretar os *stressores* desafiantes de forma mais positiva e os *stressores* obstaculizantes de forma menos negativa (Liu & Li, 2018; Wang & Li, 2021; Xie & Johns, 1995; Zhang et al., 2019), algo que num contexto de liderança é verificado, uma vez que possuem um nível de autoeficácia mais elevado.

Neste estudo a categoria Síndrome do impostor é das menos mencionadas, e ao contrário do que seria expectável, é mais vezes mencionada por homens do que por mulheres, não sendo um fator de *stress* eminente para estas. No entanto, salienta-se que a partir dos dados recolhidos, verifica-se que o conteúdo partilhado nas entrevistas é distinto. As poucas mulheres que o fizeram relatam a mesma questão - Dúvidas sobre a competência e capacidade, e os homens referem diferentes temáticas como Dúvidas sobre a competência e capacidade, Falta de preparação em contexto de crise e Desconhecimento. Os resultados encontrados mostram que os homens tendem a focar-se mais em questões internas e nas dúvidas sobre as suas competências individuais, enquanto que as mulheres centram-se mais em questões externas, uma vez que a forma como se avaliam internamente revela maior vulnerabilidade em relação a corresponder às expectativas sociais, tal como evidenciado no estudo de Simon e Nath (2004), que referem que a maior frequência a nível de emoções negativas por parte das mulheres pode dever-se ao seu estatuto social ser inferior. Em última análise, verifica-se que características como maior resiliência e uma perceção mais positiva de si mesmos são atributos inerentes ao perfil de um líder, tanto para homens como mulheres, em cargos de topo, uma vez que estas características atuam como recursos protetores que podem justificar os resultados encontrados nesta categoria. Um estudo de Mitchell et al. (2019) revela que indivíduos que possuam níveis mais elevados de resiliência têm maior probabilidade de gerar resultados funcionais na gestão do *stress*, diminuindo as respostas disfuncionais. De forma complementar, outro atributo denominado como autoavaliação de base, é conceptualizado como o conjunto de crenças que o indivíduo tem sobre si mesmo, assim como do mundo ao seu redor (Judge et al., 1998), sendo que este recurso interno funciona como um recurso psicológico protetor, na medida em que o objetivo é atenuar o impacto do *stress*, ao mesmo tempo que os indivíduos são capazes de percecionarem uma versão mais positiva de si mesmos, e por isso, quando enfrentam situações desafiadoras, fortalecem não só as suas crenças, mas também a forma como são capazes de lidar com os stressores e as adversidades (Wang & Li, 2021).

Um outra categoria menos mencionada, diz respeito às Dificuldades na tomada de decisão/Responsabilidade, onde homens referem esta categoria em menor frequência do que as mulheres. Estes resultados evidenciam que esta categoria não é uma fonte de *stress* frequente para os líderes. No entanto são as mulheres que relatam experienciar mais vezes este stressor. Com base nos resultados encontrados, pressupõe-se que, tanto líderes homens como mulheres, possuam características individuais de maior resiliência e autoeficácia para enfrentar e gerir mais eficazmente as dificuldades relacionadas com o processo de tomada de decisão em liderança, bem como a responsabilidade inerente à posição que exercem, sendo a resiliência definida como a capacidade de lidar eficazmente com adversidades e de recuperar rapidamente do *stress* em contextos desafiantes (Smith et al., 2008), e a autoeficácia ser entendida como a avaliação e perceção que é feita em relação à capacidade de gerir o *stress*, com vista a alcançar o sucesso (Bandura, 1986; Betz & Hackett, 1987). Tal demonstra que os líderes conseguem gerir a responsabilidade, bem como a tomada de decisões complexas, sem que estes fatores sejam condutores de *stress*. Isto porque os indivíduos que confiam mais nas suas próprias

capacidades, tendem a observar os stressores desafiantes de forma mais positiva, e os stressores obstaculizantes de forma menos negativa (Liu & Li, 2018; Wang & Li, 2021; Xie & Johns, 1995; Zhang et al., 2019). Ainda assim, é importante referir que, quando homens e mulheres líderes relatam ter um maior sentido de responsabilidade, têm maior probabilidade de sofrer níveis mais elevados de tensão e *stress*, principalmente se experienciaram algum tipo de fracasso (Boyce et al., 2010; Cianci et al., 2010).

No que diz respeito às Dificuldades na gestão estratégica do negócio, os resultados evidenciam que, embora esta categoria tenha sido pouco mencionada por homens e mulheres, são as mulheres que mais a percebem como um fator gerador de *stress*. Neste sentido, esta disparidade encontrada pode ser explicada através da Teoria da Conservação dos Recursos de Hobfoll (1989, 2001), uma vez que a gestão estratégica (e.g., dificuldade na expansão do negócio) pode implicar tomadas de decisão que impliquem risco e um investimento contínuo dos recursos, sejam eles o tempo, energia, estatuto social, objetos, entre outros, e por isso, com base nesta teoria, o *stress* pode surgir no momento em que existe uma clara ameaça ao nível da perda de recursos ou da impossibilidade em obtê-los após um esforço elevado (Hobfoll et al., 2018). Para as líderes mulheres, os resultados demonstram que as mesmas tendem a conservar os seus recursos, sendo estas mais avessas ao risco, como uma forma de proteger a sua reputação e legitimidade enquanto líderes (e.g., competência para assumir cargos de liderança), e portanto, as dificuldades na gestão estratégica do negócio são vistas pelas mulheres como uma ameaça direta a essa mesma conservação dos recursos atuais, que são essenciais à manutenção do cargo que ocupam. De acordo com Harms et al. (2017) o *stress* é definido como um *arousal* fisiológico e/ou psicológico que ocorre quando um indivíduo percebe uma ameaça a algo que tem valor para si e essa ameaça sobrecarrega ou esgota os recursos que a pessoa tem disponíveis para a enfrentar (Hobfoll, 1989; Lazarus & Folkman, 1984; Le Pine et al., 2004)” (p. 179).

4.1 Contributos para a literatura

O presente estudo fornece evidências empíricas que ligam a experiência do *stress* em líderes de topo à Teoria da Congruência de Papéis (Eagly e Karau, 2002), contribuindo significativamente para o seu aprofundamento teórico. Fica claro que a variável género atua como fator diferenciador na percepção e na forma como os stressores são vividos pelos líderes. Assim, as mulheres enfatizam sentir um maior *stress* relacionado com a discriminação e estereótipos de género, e conciliação entre vida pessoal e profissional, enquanto os homens relatam com maior frequência stressores inerentes ao seu contexto profissional, em relação ao contexto externo e ao risco. Tal é relevante, uma vez que esta tese reforça a ideia de que a incongruência entre o papel de liderança (tipicamente associado a traços agênticos), bem como os estereótipos de género enfrentados, geram um *stress* adicional único e exclusivo às líderes mulheres.

Além disso, esta investigação promove uma melhor compreensão sobre a Teoria da Conservação dos Recursos (Hobfoll, 1989, 2001), uma vez que os dados sugerem que o género

influencia a gestão dos recursos, sendo que as líderes mulheres, ao sentirem-se mais ameaçadas pelos riscos inerentes ao contexto, tendem a conservar os seus recursos (como a reputação e legitimidade) em comparação com os homens. Em última análise, o estudo facilita a discussão sobre os recursos psicológicos protetores, como resiliência e autoeficácia, evidenciando que estes agem de forma transversal para ambos os géneros, e ainda, minimizam o *stress* percebido pelos líderes, reconhecendo a importância destes atributos no perfil de um líder de topo.

4.2 Limitações e estudos futuros

Embora a metodologia Gioia tenha servido como uma base sólida para a análise desta investigação, reconhecem-se alguns constrangimentos na sua utilização. Como principal crítica a este método, destaca-se a sua natureza interpretativa, que pode ser alvo de subjetividade no processo de interpretação da codificação das categorias de primeira ordem, resultando em potenciais enviesamentos na interpretação que o investigador faz, segundo a sua experiência. Uma vez que este foi o primeiro contacto com este tipo de metodologia, a análise dos dados poderá representar um ponto de vulnerabilidade, ao nível dos resultados encontrados.

Desta forma, e com vista a minimizar esta limitação, sugere-se em investigações futuras, a adoção de uma abordagem que recorra não só a esta metodologia Gioia, mas também a combine com a utilização do *Software Leximancer*, que surge como um complemento à análise qualitativa, a partir da sua análise objetiva dos dados com base no seu conteúdo temático (Bardin, 2011). Destacado por Brochado et al. (2019), uma das principais vantagens deste programa, é a possibilidade de identificar temas-chave que estejam presentes nos textos submetidos a análise, numa linguagem natural, sendo a intervenção do investigador praticamente nula. Esta característica é imprescindível, dado que garante a identificação dos conceitos baseada na sua frequência e relação entre palavras, em vez da interpretação do investigador (Brochado et al., 2019), algo que a metodologia Gioia não permite captar com a mesma eficiência.

Outra limitação encontrada neste estudo está relacionada com o teor das questões que foram dirigidas aos líderes, havendo uma disparidade entre si. Assim, foi observado que, temas relacionados com a igualdade de género e equilíbrio sobre a vida pessoal e profissional, foram abordados com maior frequência nas entrevistas a líderes femininas face aos líderes masculinos. Esta diferença no tipo de questões pode ter representado uma fonte de enviesamento nas respostas obtidas, na medida em que a entrevistadora do *podcast* ao introduzir tópicos específicos a um grupo da amostra, pode ter levado a que determinados resultados emergissem em detrimento das questões colocadas, em vez de obter uma visão transversal acerca das perceções de ambos os géneros. Para reduzir este conflito no rigor metodológico e de análise dos dados, recomenda-se uma investigação que adote um *podcast* com uma estrutura de questões mais padronizado, assegurando que não só existe uma maior uniformização das

questões que são colocadas aos entrevistados, mas também em compreender com maior robustez as diferenças detetadas em relação às perceções partilhadas pelos participantes.

Por último, apesar da relevância dos resultados, o estudo apresentou algumas limitações relacionadas com o âmbito da investigação e a sua abrangência. Por um lado, foi diretamente afetado pela escolha das entrevistas terem sido retiradas de um *podcast* público, gerando falta de foco temático nos dados recolhidos pelo facto dos episódios cobrirem uma vasta gama de tópicos, não sendo sempre objetivos para o propósito desta tese, tornando mais abrangente e dispersa a análise dos temas centrais da investigação. De futuro, discute-se a possibilidade de novas investigações garantirem a utilização de *podcasts* que tenham não só um guião de entrevistas mais estruturado, mas também que seja mais direcionado para as temáticas em estudo, respondendo concretamente às questões de investigação.

Finalmente, uma outra limitação a referir diz respeito à presente amostra restringir-se maioritariamente ao contexto nacional e a líderes de topo com a nacionalidade portuguesa. Assim, esta análise ao ter recorrido a uma amostra circundante ao contexto nacional, bem como a lugares de liderança, impediu estudar e analisar não só diferentes níveis de liderança, nomeadamente entre cargos executivos vs. cargos não executivos, mas também outros contextos culturalmente distintos, isto é, abrangendo uma amostra multicultural além da nacionalidade portuguesa. Em síntese, numa visão futura sugere-se a possibilidade em integrar estas novas variáveis, de forma a enriquecer o estudo, avaliando a forma como o *stress* se manifesta nos variados níveis hierárquicos da organização, assim como culturas totalmente distintas poderão revelar resultados importantes, na forma como líderes experienciam seu *stress*, contribuindo para o enriquecimento da literatura sobre este tema.

Por último, para estudos futuros destaca-se a importância da questão do “género” associado ao setor de atividade, no sentido de perceber se existem diferenças entre homens e mulheres no *stress* sentido quando ocupam lugares em setores de atividade correspondentes ao seu género, em comparação com os homens e mulheres que operem em setores de atividade incongruentes ao seu género (e.g., mulheres em setores de tecnologia de informação e homens em setores de educação).

4.3 Implicações práticas

Com base nos resultados obtidos, é evidente que as exigências do mercado de trabalho e a dificuldade em conciliar a vida profissional com a pessoal representam um desafio acrescido, sobretudo para as líderes femininas. Neste sentido, a presente investigação reforça a importância em adotar uma perspetiva holística que integre os diversos papéis sociais assumidos pelos líderes, salientando a necessidade das empresas adotarem não só políticas e culturas organizacionais, que sejam promotoras deste equilíbrio sustentável a longo prazo, mas também que sejam promotoras da diversidade e do contributo único de cada género em prol do bem-estar e sucesso organizacional.

Assim sugere-se que as organizações procurem adotar metodologias de trabalho que sejam mais flexíveis e que permitam uma melhor conciliação vida pessoal com a vida profissional. Além disso, fomenta-se a criação de um conjunto de benefícios e incentivos que promovam o bem-estar dos líderes.

Assim, recomenda-se a inclusão de creches nas empresas, introdução de um coach que acompanhe os líderes e as suas tomadas de decisão, bem como a formação e-learning que forneça ferramentas adequadas aos líderes para gerirem melhor as suas emoções e o *stress*.

Conclusão

Esta dissertação foi inicialmente projetada para sair dos contornos tradicionais, destacando a sua abordagem inovadora, ao recorrer a um *podcast* como fonte de dados. Assim, embora sejam mencionadas as suas limitações, esta metodologia revela o seu enorme potencial ao complementar os *media* digitais ao rigor académico.

Para além disso, como a literatura ainda mostra algumas lacunas sobre stress e diferenças de género em lugares de liderança de topo, a presente dissertação recorre a uma análise qualitativa que visa explorar a existência de diferenças de género, no que diz respeito aos fatores de *stress* em lugares de liderança, verificando que o género tem influencia na forma como o *stress* é percecionado.

Assim, a condução desta investigação pretende ser uma alavanca de conhecimento científico relevante para a consciencialização e quebra de estereótipos, barreiras sociais e papéis de género, sendo fulcral a desmistificação da integração dos diferentes géneros em lideranças de topo.

Em suma, este estudo, abre uma janela de oportunidade para a recolha de dados face a análise de narrativas mais autênticas, auxiliando as tradicionais metodologias de investigação e assume a posição de que, apesar dos avanços já realizados, o caminho para a equidade de género, em contextos de liderança, permanece longo.

Referências Bibliográficas

- Aase, M., Nordrehaug, J. E., & Malterud, K. (2008). "If you cannot tolerate that risk, you should never become a physician": A qualitative study about existential experiences among physicians. *Journal of Medical Ethics: Journal of the Institute of Medical Ethics*, 34(11), 767–771. <https://doi.org/10.1136/jme.2007.023275>
- Abele, A. E., & Wojciszke, B. (2014). Communal and agentic content in social cognition: A dual perspective model. In *Advances in Experimental Social Psychology*, 50, (pp. 195-255). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800284-1.00004-7>
- Abele, A. E., Hauke, N., Peters, K., Louvet, E., Szymkow, A., & Duan, Y. (2016). Facets of the fundamental content dimensions: Agency with competence and assertiveness—Communion with warmth and morality. *Frontiers in Psychology*, 7. Article 1810. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01810>
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of financial economics*, 94(2), 291-309.
- Adamson, M. (2017). Postfeminism, neoliberalism and a ‘successfully’balanced femininity in celebrity CEO autobiographies. *Gender, Work & Organization*, 24(3), 314-327. <https://doi.org/10.1111/gwao.12167>
- Adamson, M., Muhr, S. L., & Beauregard, T. A. (2023). Theorising work–life balance endeavours as a gendered project of the self: The case of senior executives in Denmark. *Human Relations*, 76(4), 629–654. <https://doi.org/10.1177/00187267211073309>
- Alsunaydi, A. (2024). A 2x2 achievement goals orientations model in the light of some variables among postgraduate students. *International Journal of Education and Practice*, 12(4), 1286-1300.
- Altmann, E. M., & Trafton, J. G. (2007). Time course of recovery from task interruption: data and a model. *Psychonomic bulletin & review*, 14(6), 1079–1084. <https://doi.org/10.3758/bf03193094>
- Ames, C., & Archer, J. (1988). Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivation processes. *Journal of Educational Psychology*, 80(3), 260–267. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.80.3.260>
- Ashford, S. J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 24(1), 19–36. <https://doi.org/10.1177/0021886388241005>

- Assembleia da República. (2017, 1 de agosto). *Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto*. Diário da República, Série I, n.º 147, 4414–4416. <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/62-2017-107147509>
- Badura, K. L., Grijalva, E., Newman, D. A., Yan, T. T., & Jeon, G. (2018). Gender and leadership emergence: A meta-analysis and explanatory model. *Personnel Psychology, 71*(3), 335–367. <https://doi.org/10.1111/peps.12266>
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist, 37*(2), 122–147. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.
- Baranik, L. E., Lau, A. R., Stanley, L. J., Barron, K. E., & Lance, C. E. (2013). Achievement goals in organizations: is there support for mastery-avoidance?. *Journal of Managerial Issues, 46*-61.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barnett, R. C., Biener, L., & Baruch, G. K. (Eds.). (1987). *Gender and stress*. Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology, 45*(1), 5–34. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x>
- Betz, N. E., & Hackett, G. (1987). Concept of agency in educational and career development. *Journal of Counseling Psychology, 34*(3), 299-308. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.34.3.299>
- Bhagat, R. S., Allie, S. M., & Ford, D. L., Jr. (1995). Coping with stressful life events: An empirical analysis. In R. Crandall & P. L. Perrewé (Eds.), *Occupational stress: A handbook* (pp. 93–112). Taylor & Francis.
- Biernat, M., & Kobrynowicz, D. (1997). Gender-and race-based standards of competence: Lower minimum standards but higher ability standards for devalued groups. *Journal of Personality and Social Psychology, 72*(3), 544–557. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.3.544>
- Biggins, J. V. (1999). Making board diversity work. *Corporate Board, 20*(117), 11–16.
- Billings, A. G., & Moos, R. H. (1984). Coping, stress, and social resources among adults with unipolar depression. *Journal of Personality and Social Psychology, 46*(4), 877–891. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.4.877>

- Blum, T. C., Fields, D. L., & Goodman, J. S. (1994). Organization-level determinants of women in management. *Academy of Management Journal*, 37, 241-268.
- Borelli, J. L., Nelson, S. K., River, L. M., Birken, S. A., & Moss-Racusin, C. (2017). Gender differences in work-family guilt in parents of young children. *Sex Roles: A Journal of Research*, 76(5-6), 356–368. <https://doi.org/10.1007/s11199-016-0579-0>
- Bower, M., Lauria, E., Green, O., Smout, S., Boyle, J., Donohoe-Bales, A., Dingle, G., Barrett, E., Fearn-Smith, E., Gournay, K., & Teesson, M. (2023). The social determinants of loneliness during COVID-19: Personal, community, and societal predictors and implications for treatment. *Behaviour Change*, 40(1), 1–10. <https://doi.org/10.1017/bec.2023.3>
- Boyce, C. J., Wood, A. M., & Brown, G. D. (2010). The dark side of conscientiousness: Conscientious people experience greater drops in life satisfaction following unemployment. *Journal of Research in Personality*, 44(4), 535–539. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2010.05.001>
- Brochado, A., Rita, P., Oliveira, C. and Oliveira, F. (2019). “Airline passengers’ perceptions of service quality: themes in online reviews”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 31 No. 2, pp. 855-873.
- Brody, L. R., & Hall, J. A. (2008). Gender and Emotion in Context. In M. Lewis, J.M. Haviland-Jones, & L. F. Barrett (Eds), *Handbook of Emotions* (3rd ed., pp. 395-408). The Guilford Press.
- Burke, R. J. (2000). Company size, board size and numbers of women corporate directors. In *Women on corporate boards of directors: International challenges and opportunities* (pp. 157-167). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Butler, J. (1990). *Gender trouble: Feminism and the subversion of identity*, New York: Rourledge. *Original work published.*
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169–198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009>
- Cacioppo, J. T., Cacioppo, S., Adler, A. B., Lester, P. B., McGurk, D., Thomas, J. L., & Chen, H. Y. (2016). The cultural context of loneliness: Risk factors in active duty soldiers. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 35(10), 865–882. <https://doi.org/10.1521/jscp.2016.35.10.865>
- Callan, V. J. (1993). Individual and organizational strategies for coping with organizational change. *Work & Stress*, 7(1), 63–75. <https://doi.org/10.1080/02678379308257050>

- Caron, C. (2023, May 2). *How to feel less lonely, according to the Surgeon General*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2023/05/02/well/mind/loneliness-isolation-surgeon-general.html>.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Weintraub, J. K. (1989). Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2), 267–283. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.2.267>
- Casaca, S., Guedes, M., Marques, S., Paço, N., & Perista, H. (2021). *Livro Branco – Equilíbrio entre Mulheres e Homens nos Órgãos de Gestão das Empresas e Planos para a Igualdade*. SOCIUS -Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações.
- Catalyst. (2020). *Women business leaders (Quick Take)*. <https://www.catalyst.org/research/women-in-management/>. Posted March 1, 2022.
- Catalyst. (2020). *Women business leaders (Quick Take)*. <https://www.catalyst.org/research/women-in-management/>. Posted March 1, 2022.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *The Journal of applied psychology*, 85(1), 65–74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>
- Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481–498. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.481>
- Chawla, N., Gabriel, A. S., da Motta Veiga, S. P., & Slaughter, J. E. (2019). Does feedback matter for job search self-regulation? It depends on feedback quality. *Personnel Psychology*, 72(4), 513–554. <https://doi.org/10.1111/peps.12320>
- Cianci, A. M., Klein, H. J., & Seijts, G. H. (2010). The effect of negative feedback on tension and subsequent performance: The main and interactive effects of goal content and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 618–630. <https://doi.org/10.1037/a0019130>
- CIG- Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (2023). *Igualdade de Género em Portugal: Indicadores Chave 2023*. [Edição digital]. Disponível em: <https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2023/11/IC2023.pdf>

- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310–357. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>
- Consedine, N. S., Sabag-Cohen, S., & Krivoshekova, Y. S. (2007). Ethnic, gender, and socioeconomic differences in young adults' self-disclosure: Who discloses what and to whom? *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 13(3), 254–263. <https://doi.org/10.1037/1099-9809.13.3.254>
- Cooper, C. L. (1984). Executive stress: A ten-country comparison. *Human Resource Management*, 23(4), 395-407.
- Cooper, C. L., & Marshall, J. (1978). *Understanding executive stress*. Springer.
- Cooper, C. L., & Quick, J. C. (2003). The stress and loneliness of success. *Counselling Psychology Quarterly*, 16(1), 1-7.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208. <https://doi.org/10.2307/4131471>
- Cortes, P., & Pan, J. (2018). Occupation and gender. In S. L. Averett, L. M. Argys, & S. D. Hoffman (Eds.), *The Oxford Handbook of Women and the Economy* (pp. 425–452). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190628963.013.12>
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2007). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655–681. <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>
- Darnon, C., Dompnier, B., & Marijn Poortvliet, P. (2012). Achievement goals in educational contexts: A social psychology perspective. *Social and Personality Psychology Compass*, 6(10), 760-771. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2012.00457.x>
- Darnon, C., Muller, D., Schrage, S. M., Pannuzzo, N., & Butera, F. (2006). Mastery and performance goals predict epistemic and relational conflict regulation. *Journal of Educational Psychology*, 98(4), 766–776. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.98.4.766>
- Davidson, M. J., & Cooper, C. L. (1984). Occupational stress in female managers: A comparative study. *Journal of Management Studies (Wiley-Blackwell)*, 21(2).
- Dekker, S. J., Krabbendam, L., Lee, N. C., Boschloo, A. M., De Groot, R. H. M., & Jolles, J. (2013). Sex differences in goal orientation in adolescents aged 10-19: The older boys adopt work-avoidant goals twice as often as girls. *Learning and Individual Differences*, 26, 196-200. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2012.07.011>

- Derlega, V. J., & Chaikin, A. L. (1976). Norms affecting self-disclosure in men and women. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 44(3), 376–380. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.44.3.376>
- Diaconu-Gherasim, L. R., Tepordei, A. M., Mairean, C., & Rusu, A. (2019). Intelligence beliefs, goal orientations and children's academic achievement: does the children's gender matter?. *Educational Studies*, 45(1), 95-112. <https://doi.org/10.1080/03055698.2018.1443796>
- Duehr, E. E., & Bono, J. E. (2006). Men, women, and managers: Are stereotypes finally changing? *Personnel Psychology*, 59(4), 815–846. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00055.x>
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *The Academy of Management Review*, 18(3), 397–428. <https://doi.org/10.2307/258903>
- Dweck, C. S. (2000). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Psychology Press.
- Dweck, C. S., & Elliott, E. S. (1983). Achievement motivation. In P. H. Mussen (Gen. Ed.), & E. M. Hetherington (Ed.), *Handbook of Child Psychology* (Vol. 4, pp. 643-691). New York: Wiley.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(5), 685–710. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.5.685>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A. H., & Koenig, A. M. (2021). The vicious cycle linking stereotypes and social roles. *Current Directions in Psychological Science*, 30(4), 343–350. <https://doi.org/10.1177/09637214211013775>
- Eagly, A. H., Nater, C., Miller, D. I., Kaufmann, M., & Sczesny, S. (2020). Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of U.S. public opinion polls from 1946 to 2018. *The American psychologist*, 75(3), 301–315. <https://doi.org/10.1037/amp0000494>
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123–174). Lawrence Erlbaum Associates.

- Eagly, A. H., & Wood, W. (2012). Social role theory. In P. A. M. Van Lange, E. T. Higgins, & A. W. Kruglanski (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 458–476). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446249222.n49>
- Eichinger, J., Heifetz, L. J., & Ingraham, C. (1991). Situational shifts in sex role orientation: Correlates of work satisfaction and burnout among women in special education. *Sex Roles: A Journal of Research*, 25(7-8), 425–440. <https://doi.org/10.1007/BF00292532>
- El Arnaout, N., Chehab, R. F., Rafii, B., & Alameddine, M. (2019). Gender equity in planning, development and management of human resources for health: a scoping review. *Human resources for health*, 17, 1-9.
- Ernst, M., Niederer, D., Werner, A. M., Czaja, S. J., Mikton, C., Ong, A. D., Rosen, T., Brähler, E., & Beutel, M. E. (2022). Loneliness before and during the COVID-19 pandemic: A systematic review with meta-analysis. *The American psychologist*, 77(5), 660–677. <https://doi.org/10.1037/amp0001005>
- European Commission. (2012). *Women in economic decision-making in the EU: Progress report*. http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_en.pdf
- European Institute for Gender Equality. (2023). *Gender Equality Index: Share of members of boards in largest quoted companies, supervisory board or board of directors in Portugal*. <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023/domain/power/PT>
- Evans, J. B., Slaughter, J. E., Ellis, A. P. J., & Rivin, J. M. (2019). Gender and the evaluation of humor at work. *Journal of Applied Psychology*, 104(8), 1077–1087. <https://doi.org/10.1037/apl0000395>
- Fardghassemi, S., & Joffe, H. (2022). The causes of loneliness: The perspective of young adults in London's most deprived areas. *PloS one*, 17(4), e0264638. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0264638>
- Ferguson, T. W. (2018). Female leadership and role congruity within the clergy: Communal leaders experience no gender differences yet agentic women continue to suffer backlash. *Sex Roles: A Journal of Research*, 78(5–6), 409–422. <https://doi.org/10.1007/s11199-017-0803-6>
- Fichman, L., Koestner, R., Zuroff, D. C., & Gordon, L. (1999). Depressive styles and the regulation of negative affect: A daily experience study. *Cognitive Therapy and Research*, 23(5), 483–495. <https://doi.org/10.1023/A:1018768320680>

- Fischbach, A., Lichtenthaler, P. W., & Horstmann, N. (2015). Leadership and gender stereotyping of emotions: Think manager – Think male? *Journal of Personnel Psychology, 14*(3), 153–162. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000136>
- Fletcher, K. A., Potter, S. M., & Telford, B. N. (2018). Stress Outcomes of Four Types of Perceived Interruptions. *Human factors, 60*(2), 222–235. <https://doi.org/10.1177/0018720817738845>
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior, 21*(3), 219–239. <https://doi.org/10.2307/2136617>
- Foschi, M. (1996). Double standards in the evaluation of men and women. *Social Psychology Quarterly, 59*, 237–254. <https://doi:10.2307/2787021>
- Foschi, M. (2000). Double standards for competence: Theory and research. *Annual Review of Sociology, 26*, 21–42. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.21>
- Fouladchan, M., Marzooghi, R., & Shemshiri, B. (2009). The effect of gender and grade level differences on achievement goal orientations of Iranian undergraduate students. *Journal of Applied Sciences, 9*(5), 968-972. <https://doi.org/10.3923/jas.2009.968.972>
- Fry, J., & Bloyce, D. (2017). ‘Life in the Travelling Circus’: A Study of Loneliness, Work Stress, and Money Issues in Touring Professional Golf. *Sociology of Sport Journal, 34*(2), 148-159. <https://doi.org/10.1123/ssj.2017-0002>
- Fujita, F., Diener, E., & Sandvik, E. (1991). Gender differences in negative affect and well-being: the case for emotional intensity. *Journal of personality and social psychology, 61*(3), 427.
- Gabaldon, P., De Anca, C., Mateos de Cabo, R., & Gimeno, R. (2016). Searching for women on boards: An analysis from the supply and demand perspective. *Corporate Governance: An International Review, 24*(3), 371-385.
- Gioia, D. (2021). A Systematic Methodology for Doing Qualitative Research. *The Journal of Applied Behavioral Science, 57*(1), 20–29. <https://doi.org/10.1177/0021886320982715> (Original work published 2021)
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods, 16*(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research.* Chicago, IL: Aldine.

- Golmohamadi, S., & Graham, B. M. (2025). Why are women more fatigued than men? The roles of stress, sleep, and repetitive negative thinking. *Psychology, health & medicine*, 30(7), 1485–1506. <https://doi.org/10.1080/13548506.2025.2490212>
- Graebner, M. E., Martin, J. A., & Roundy, P. T. (2012). Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, 10(3), 276–284. <https://doi.org/10.1177/1476127012452821> (Original work published 2012)
- Grant, A. M., & Schwartz, B. (2011). Too much of a good thing: The challenge and opportunity of the inverted U. *Perspectives on Psychological Science*, 6(1), 61–76. <https://doi.org/10.1177/1745691610393523>
- Greenglass, E. R. (1993). The contribution of social support to coping strategies. *Applied Psychology: An International Review*, 42(4), 323–340. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1993.tb00748.x>
- Greenglass, E. R. (1995). Gender, work stress, and coping: Theoretical implications. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10(6), 121–134.
- Greenglass, E. R. (2002). Work stress, coping, and social support: Implications for women's occupational well-being. In D. L. Nelson & R. J. Burke (Eds.), *Gender, work stress, and health* (pp. 85–96). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10467-006>
- Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 348–362. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.2.348>
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Helgeson, V. S. (1990). The role of masculinity in a prognostic predictor of heart attack severity. *Sex Roles*, 22, 755–774. <https://doi.org/10.1007/BF00292059>
- Henssler, J., Stock, F., van Bohemen, J., Walter, H., Heinz, A., & Brandt, L. (2021). Mental health effects of infection containment strategies: quarantine and isolation—a systematic review and meta-analysis. *European archives of psychiatry and clinical neuroscience*, 271(2), 223–234. <https://doi.org/10.1007/s00406-020-01196-x>

- Hess, U., Senecal, S., Kirouac, G., Herrera, P., Philippot, P., & Kleck, R. E. (2000). Emotional expressivity in men and women: Stereotypes and self-perceptions. *Cognition & Emotion, 14*(5), 609–642. <https://doi.org/10.1080/02699930050117648>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. *Applied Psychology: An International Review, 50*(3), 337–370. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hodges, M. J., & Budig, M. J. (2010). Who gets the daddy bonus?: Organizational hegemonic masculinity and the impact of fatherhood on earnings. *Gender & Society, 24*(6), 717–745. <https://doi.org/10.1177/0891243210386729>
- Holahan, C. K., & Holahan, C. J. (1987). Life stress, hassles, and self-efficacy in aging: A replication and extension. *Journal of Applied Social Psychology, 17*(6), 574–592. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1987.tb00331.x>
- Hurst, T. E., & Hurst, M. M. (1997). Gender differences in mediation of severe occupational stress among correctional officers. *American Journal of Criminal Justice, 22*(1), 121–137. <https://doi.org/10.1007/BF02887343>
- Inter-Parliamentary Union. (2012). *Women in national parliaments*. <http://www.ipu.org/wmn-e/classif.htm>
- Iso-Ahola, S. E., & Park, C. J. (1996). Leisure-related social support and self-determination as buffers of stress-illness relationship. *Journal of Leisure Research, 28*(3), 169–187.
- Ivancevich, J.M. and Matteson, M.T. (1980). *Stress and Work: A managerial perspective*. Scott, Foresman.
- Jestin, M., Sharma, S., Jhaveri, D., Mitchell, B., Micciche, D., Venkataraman, V., & Lambert, K. (2023). Mental health differences in medical students based on curriculum and gender. *BMC medical education, 23*(1), 971. <https://doi.org/10.1186/s12909-023-04946-2>

- Judd, P. C., & Oswald, P. A. (1997). Employment desirability: The interactive effects of gender-typed profile, stimulus sex, and gender typed occupation. *Sex Roles*, 37(7–8), 467–476. <https://doi.org/10.1023/A:1025669801166>
- Judge, T. A., Erez, A., & Bono, J. E. (1998). The power of being positive: The relation between positive self-concept and job performance. *Human Performance*, 11(2-3), 167–187. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1102&3_4
- Karasek Jr., R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308. <http://dx.doi.org/10.2307/2392498>
- Katz, R., & Wykes, T. (1985). The psychological difference between temporally predictable and unpredictable stressful events. Evidence for information control theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 781–790. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.48.3.781>
- Kaufman, G. (2013). *Superdads: How fathers balance work and family in the 21st century*. NYU Press.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616–642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>
- Koolhaas, J. M., Bartolomucci, A., Buwalda, B., de Boer, S. F., Flügge, G., Korte, S. M., Fuchs, E. (2011). Stress revisited: A critical evaluation of the stress concept. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 35, 1291–1301. <http://dx.doi.org/10.1016/j.neubiorev.2011.02.003>
- Korabik, K., McDonald, L. M., & Rosin, H. M. (1993). Stress, coping, and social support among women managers. In B. C. Long & S. E. Kahn (Eds.), *Women, work, and coping: A multidisciplinary approach to workplace stress* (pp. 133–153). University of British Columbia Academic Women's Association; McGill-Queen's University Press.
- Krishnan, H. A., & Park, D. (2005). A few good women--On top management teams. *Journal of Business Research*, 58(12), 1712–1720. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.09.003>
- Larsen, R. J., & Prizmic, Z. (2004). Affect regulation. In R. F. Baumeister & K. D. Vohs (Eds.), *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications* (pp. 40–61). The Guilford Press.
- Lazarus, R. S., & Cohen, J. B. (1977). Environmental stress. In I. Altman & J. F. Wohlwill (Eds.), *Human behavior and environment* (pp. 89–127). New York: Plenum.
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.

- Lee C. (1999). Health, Stress and Coping among Women Caregivers: A Review. *Journal of health psychology*, 4(1), 27–40. <https://doi.org/10.1177/135910539900400104>
- Lee C. (2001). Experiences of Family Caregiving among Older Australian Women. *Journal of health psychology*, 6(4), 393–404. <https://doi.org/10.1177/135910530100600403>
- Lemoine, G. J., & Blum, T. C. (2021). Servant leadership, leader gender, and team gender role: Testing a female advantage in a cascading model of performance. *Personnel Psychology*, 74(1), 3–28. <https://doi.org/10.1111/peps.12379>
- Leroy, S., Schmidt, A.M., & Madjar, N.Y. (2020). Interruptions and Task Transitions: Understanding Their Characteristics, Processes, and Consequences. *The Academy of Management Annals*, 14, 661-694.
- Lin, B. C., Kain, J. M., & Fritz, C. (2013). Don't interrupt me! An examination of the relationship between intrusions at work and employee strain. *International Journal of Stress Management*, 20(2), 77–94. <https://doi.org/10.1037/a0031637>
- Liu, C., & Li, H. (2018). Stressors and stressor appraisals: The moderating effect of task efficacy. *Journal of Business and Psychology*, 33(1), 141–154. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9483-4>
- Loden, M. (1985). *Feminine leadership, or, how to succeed in business without being one of the boys*. Crown.
- Luhr, S. (2020). Signaling Parenthood: Managing the Motherhood Penalty and Fatherhood Premium in the U.S. Service Sector. *Gender & Society*, 34(2), 259-283. <https://doi.org/10.1177/0891243220905814>
- Lyness, K. S., & Heilman, M. E. (2006). When fit is fundamental: Performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 777–785. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.777>
- Martell, R. F., Parker, C., Emrich, C. G., & Crawford, M. S. (1998). Sex stereotyping in the executive suite: “Much ado about something.”. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13(1), 127–138.
- Matias, M., Andrade, C., & Fontaine, A. M. (2012). The interplay of gender, work and family in Portuguese families. *Work Organisation, Labour and Globalisation*, 6(1), 11-26.
- Matthews, S., Hertzman, C., Ostry, A., & Power, C. (1998). Gender, work roles and psychosocial work characteristics as determinants of health. *Social science & medicine*, 46(11), 1417-1424.

- Matud, M. P. (2004). Gender differences in stress and coping styles. *Personality and Individual Differences*, 37(7), 1401–1415. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.01.010>
- Maume, D. J. (1999). Glass ceilings and glass escalators: Occupational segregation and race and sex differences in managerial promotions. *Work and Occupations*, 26(4), 483–509. <https://doi.org/10.1177/0730888499026004005>
- McDonough, P., & Walters, V. (2001). Gender and health: Reassessing patterns and explanations. *Social Science & Medicine*, 52(4), 547–559. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(00\)00159-3](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(00)00159-3)
- McGowan, J., Gardner, D., & Fletcher, R. (2006). Positive and Negative Affective Outcomes of Occupational Stress. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 92–98.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Mirowsky, J., & Ross, C. E. (1995). Sex differences in distress: Real or artifact? *American Sociological Review*, 60(3), 449–468. <https://doi.org/10.2307/2096424>
- Mitchell, M. S., Greenbaum, R. L., Vogel, R. M., Mawritz, M. B., & Keating, D. J. (2019). Can you handle the pressure? The effect of performance pressure on stress appraisals, self-regulation, and behavior. *Academy of Management Journal*, 62(2), 531–552. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0646>
- Morgenroth, T., Ryan, M. K., & Sønderlund, A. L. (2021). Think manager–think parent? Investigating the fatherhood advantage and the motherhood penalty using the think manager–think male paradigm. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(3), 237–247. <https://doi.org/10.1111/jasp.12728>
- Motro, D., Spoelma, T. M., & Ellis, A. P. J. (2021). Incivility and creativity in teams: Examining the role of perpetrator gender. *Journal of Applied Psychology*, 106(4), 560–581. <https://doi.org/10.1037/apl0000757>
- Narayanan, L., Menon, S., & Spector, P. E. (1999). Stress in the workplace: A comparison of gender and occupations. *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), 63–73. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199901\)20:1<63::AID-JOB873>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199901)20:1<63::AID-JOB873>3.0.CO;2-J)

- Nezu, A. M., & Nezu, C. M. (1987). Psychological distress, problem solving, and coping reactions: Sex role differences. *Sex Roles: A Journal of Research*, 16(3-4), 205–214. <https://doi.org/10.1007/BF00289650>
- OIT - Organização Internacional do Trabalho (2015). Women in Business and Management: Gaining Momentum. Bureau for Employers' Activities.
- Ong, A. D., Bergeman, C. S., Bisconti, T. L., & Wallace, K. A. (2006). Psychological resilience, positive emotions, and successful adaptation to stress in later life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(4), 730–749. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.4.730>
- Orgad, S. (2019). *Heading home: Motherhood, work, and the failed promise of equality*. Columbia University Press.
- Park, S. (2020). Gender and performance in public organizations: a research synthesis and research agenda. *Public Management Review*, 23(6), 929–948. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1730940>
- Parke, M. R., Weinhardt, J. M., Brodsky, A., Tangirala, S., & DeVoe, S. E. (2018). When daily planning improves employee performance: The importance of planning type, engagement, and interruptions. *Journal of Applied Psychology*, 103, 300–312. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000278>
- Parker, R. G., & Parrott, R. (1995). Patterns of self-disclosure across social support networks: Elderly, middle-aged, and young adults. *The International Journal of Aging and Human Development*, 41(4), 281–297. <https://doi.org/10.2190/N9PC-CKMD-JKRR-1VJM>
- Parkinson, B., & Totterdell, P. (1999). Classifying affect-regulation strategies. *Cognition and Emotion*, 13(3), 277–303. <https://doi.org/10.1080/026999399379285>
- Paustian-Underdahl, S. C., Smith Sockbeson, C. E., Hall, A. V., & Halliday, C. S. (2024). Gender and evaluations of leadership behaviors: A meta-analytic review of 50 years of research. *The Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2024.101822>
- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129–1145. <https://doi.org/10.1037/a0036751>
- Pearlin, L. I., & Schooler, C. (1978). The structure of coping. *Journal of Health and Social Behavior*, 19(1), 2–21. <https://doi.org/10.2307/2136319>

- Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management*, 39(2), 313–338. <https://doi.org/10.1177/0149206311410060>
- Piltch, C. A., Walsh, D. C., Mangione, T. W., & Jennings, S. E. (1994). Gender, work, and mental distress in an industrial labor force: An expansion of Karasek's job strain model. In G. P. Keita & J. J. Hurrell, Jr. (Eds.), *Job stress in a changing workforce: Investigating gender, diversity, and family issues* (pp. 39–54). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10165-003>
- Podsakoff, N. P., Freiburger, K. J., Podsakoff, P. M., & Rosen, C. C. (2023). Laying the foundation for the Challenge–Hindrancer Stressor Framework 2.0. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 165–199. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-080422-052147>
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor- hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438–454. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>
- Portugal 2020. (2021, 2 de novembro). *PME Pequenas e Médias Empresas*. <https://portugal2020.pt/glossario/pme-pequenas-e-medias-empresas/>
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Jiang, X. (2021). The “good manager” over five decades: Towards an androgynous profile? *Gender in Management: An International Journal*, 36(6), 714–730. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2021-0023>
- Prime, J. L., Carter, N. M., & Welbourne, T. M. (2009). Women "take care," men "take charge": Managers' stereotypic perceptions of women and men leaders. *The Psychologist-Manager Journal*, 12(1), 25–49. <https://doi.org/10.1080/10887150802371799>
- Quick, J., Nelson, D., & Quick, J. (1990). *Stress and challenge at the top: The paradox of the successful executive*. John Wiley and Sons.
- Ragins, B. R., & Winkel, D. E. (2011). Gender, emotion and power in work relationships. *Human Resource Management Review*, 21(4), 377–393. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.05.001>
- Randles, J. (2018). “Manning Up” to be a Good Father: Hybrid Fatherhood, Masculinity, and U.S. Responsible Fatherhood Policy. *Gender & Society*, 32(4), 516-539. <https://doi.org/10.1177/0891243218770364>

- Rosen, C. C., Dimotakis, N., Cole, M. S., Taylor, S. G., Simon, L. S., Smith, T. A., & Reina, C. S. (2020). When challenges hinder: An investigation of when and how challenge stressors impact employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1181–1206. <https://doi.org/10.1037/apl0000483>
- Rosette, A. S., & Tost, L. P. (2010). Agentic women and communal leadership: How role prescriptions confer advantage to top women leaders. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 221–235. <https://doi.org/10.1037/a0018204>
- Ross, C. E., & Willigen, M. V. (1996). Gender, parenthood, and anger. *Journal of Marriage and the Family*, 58(3), 572–584. <https://doi.org/10.2307/353718>
- Rottenberg, C. (2018). *The Rise of Neoliberal Feminism*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190901226.001.0001>
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over- Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81–90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197–217. <https://doi.org/10.1177/0091026014522202>
- Sampieri, H., Fernández Collado, C. and Baptista, L.P. (2014) Metodología de la investigación. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., México.
- Saunders, M. N. K., & Townsend, K. (2016). Reporting and justifying the number of interview participants in organization and workplace research. *British Journal of Management*, 27(4), 836–852. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12182>
- Sauter, S. L., Murphy, L. R., & Hurrell, J. J. (1990). Prevention of work-related psychological disorders: A national strategy proposed by the National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). *American Psychologist*, 45(10), 1146–1158. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.10.1146>
- Schein, V. E (1973). The relationship between sex-role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.

- Schein, V. E., & Mueller, R. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look. *Journal of Organizational Behavior*, 13(5), 439–447. <https://doi.org/10.1002/job.4030130502>
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager—think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 33–41. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199601\)17:1<33::AID-JOB778>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199601)17:1<33::AID-JOB778>3.0.CO;2-F)
- Selye, H. (1974), *Stress without distress*. J.B Lippincott, Philadelphia, PA.
- Shechner T. (2010). Gender identity disorder: a literature review from a developmental perspective. *The Israel journal of psychiatry and related sciences*, 47(2), 132–138.
- Simmons, B. L., Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2003). Health for the hopeful: A study of attachment behavior in home health care nurses. *International Journal of Stress Management*, 10(4), 361–375. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.10.4.361>
- Simon, R. W., & Lively, K. (2010). Sex, anger, and depression. *Social Forces*, 88(4), 1543–1568. <https://doi.org/10.1353/sof.2010.0031>
- Simon, R. W., & Nath, L. E. (2004). Gender and emotion in the United States: Do men and women differ in self-reports of feelings and expressive behavior? *American Journal of Sociology*, 109(5), 1137–1176. <https://doi.org/10.1086/382111>
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: assessing the ability to bounce back. *International journal of behavioral medicine*, 15(3), 194–200. <https://doi.org/10.1080/10705500802222972>
- Spielberger, C. D., & Reheiser, E. C. (1995). Measuring occupational stress: The Job Stress Survey. In R. Crandall & P. L. Perrewé (Eds.), *Occupational stress: A handbook* (pp. 51–69). Taylor & Francis.
- Stevenson, B., & Wolfers, J. (2009). The paradox of declining female happiness. *American Economic Journal: Economic Policy*, 1(2), 190–225. <https://doi.org/10.1257/pol.1.2.190>
- Taylor, C. L., Ivcevic, Z., Moeller, J., Menges, J. I., Reiter-Palmon, R., & Brackett, M. A. (2022). Gender and emotions at work: Organizational rank has greater emotional benefits for men than women. *Sex Roles: A Journal of Research*, 86(1-2), 127–142. <https://doi.org/10.1007/s11199-021-01256-z>

- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and directions for future research. *Journal of Management*, 33, 261–289.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54, 279–294.
- Terborg, J. R. (1985). Working women and stress. In T. A. Beehr & R. S. Bhagat (Eds.), *Human stress and cognition in organizations* (pp. 245-286). Wiley.
- Torchia, M. (2018). Women directors' contribution to board decision-making and strategic involvement. *Scandinavian Journal of Management*. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.02.001>
- Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299–317. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0815-z>
- Trafton, J. G., Altmann, E. M., Brock, D. P., & Mintz, F. E. (2003). Preparing to resume an interrupted task: Effects of prospective goal encoding and retrospective rehearsal. *International Journal of Human-Computer Studies*, 58(5), 583–603. [https://doi.org/10.1016/S1071-5819\(03\)00023-5](https://doi.org/10.1016/S1071-5819(03)00023-5)
- Turban, S., Freeman, L., & Waber, B. (2017). A study used sensors to show that men and women are treated differently at work. *Harvard Business Review*, 2–6. <https://hbr.org/2017/10/a-study-used-sensors-to-show-that-men-and-women-are-treated-differently-at-work>
- United States Census Bureau. (2009). Women workforce (slides, part 11). https://www.census.gov/newsroom/pdf/women_workforce_slides_part11.pdf.
- Van Engen, M. L., & Willemsen, T. M. (2004). Sex and leadership styles: A meta-analysis of research published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94(1), 3–18. <https://doi.org/10.2466/PR0.94.1.3-18>
- Wanberg, C. R., Csillag, B., Douglass, R. P., Zhou, L., & Pollard, M. S. (2020). Socioeconomic status and well-being during COVID-19: A resource-based examination. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1382–1396. <https://doi.org/10.1037/apl0000831>
- Wang, H., & Li, Y. (2021). Role overload and Chinese nurses' satisfaction with work-family balance: The role of negative emotions and core self-evaluations. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 40(11), 5515–5525. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00494-5>

- Wright, S. L., Burt, C. D. B., & Strongman, K. T. (2006). Loneliness in the Workplace: Construct Definition and Scale Development. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 59–68.
- Xie, J. L., & Johns, G. (1995). Job scope and stress: Can job scope be too high? *Academy of Management Journal*, 38(5), 1288–1309. <https://doi.org/10.2307/256858>
- Zhang, K., Jia, X. & Chen, J. (2019). Talent management under a big data induced revolution: The double-edged sword effects of challenge stressors on creativity. *Management Decision*, Vol. 57 No. 8, pp. 2010-2031. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2018-0711>
- Zheng, Y., Wu, C.-H., Zheng, X. (J.), & Pan, J. (2022). Followers' unclear demands during the COVID-19 pandemic can undermine leaders' well-being: A moderated mediation model from an entrapment perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 71(3), 935–958. <https://doi.org/10.1111/apps.12351>