



# **A liderança feminina em Portugal: um estudo qualitativo**

**Marta de Pinho Taveira**

**Dissertação de Mestrado**

**Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos**

*Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)*

**Porto – novembro de 2018**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



## **A liderança feminina em Portugal: um estudo qualitativo**

**Marta de Pinho Taveira**

**Dissertação de Mestrado**

**Apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a  
obtenção do grau de Mestre em Gestão e de Desenvolvimento de Recursos  
Humanos sob orientação da Professora Doutora Susana Sofia Pereira da Silva**

**Porto – novembro de 2018**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

## **Resumo:**

As mulheres detêm os mesmo níveis e por vezes, níveis de formação superiores aos homens, e representam cerca de 50% da força de trabalho. Ainda assim, as mulheres estão subrepresentadas em posições hierarquicamente superiores. O número de mulheres em posição de elevado poder e autoridade tem aumentado, não obstante existem obstáculos à progressão feminina para os níveis mais altos da hierarquia organizacional. As normas culturais e sociais, assim como as responsabilidades e papéis das mulheres, surgem como algumas das barreiras que visam justificar a menor presença feminina em cargos de topo.

O objetivo deste estudo é caracterizar a liderança feminina, mais especificamente explorar os seus obstáculos e oportunidades. Neste estudo foi utilizada uma metodologia qualitativa e para efetuar a recolha de dados recorreu-se à entrevista semiestruturada. Nesse sentido, foram realizadas entrevistas a dez líderes femininas. Os dados foram analisados de acordo com os procedimentos da *Grounded Theory* e da análise temática.

Os resultados deste estudo sugerem que a liderança feminina se caracteriza por alguns desafios, nomeadamente o preconceito de género e dificuldades a nível pessoal, familiar e profissional, mas caracteriza-se maioritariamente por oportunidades. As oportunidades surgem através do apoio que as líderes recebem, através da junção de algumas características pessoais e também pela utilização de estratégias que permitem conciliar a vida pessoal e profissional. As práticas de desenvolvimento, como é o caso do *mentoring* e do *coaching* também são favoráveis à liderança feminina. Por fim, foram identificadas algumas oportunidades no contexto da vida pessoal, familiar e profissional.

É possível concluir que, apesar do mundo executivo ser ainda muito masculino é notória a presença cada vez mais forte das mulheres em cargos de liderança de topo. Embora este processo seja lento e gradual as mulheres estão a posicionar-se de forma a conseguir alcançar ainda mais sucesso no futuro.

**Palavras chave:** Desenvolvimento da liderança; estereótipo de género; liderança feminina; conflito vida-trabalho.

## **Abstract:**

Women have the same levels and sometimes higher levels of training than men and account for about 50% of the workforce. Yet women are underrepresented in higher hierarchical positions. The number of women in positions of high power and authority has increased, yet there are obstacles to female advancement to the highest levels of the organizational hierarchy. Cultural and social norms, as well as the responsibilities and roles of women, appear as some of the barriers that justify the lesser female presence in top positions.

The purpose of this study is to characterize female leadership, more specifically to explore its obstacles and opportunities. In this study, a qualitative methodology was used and semi-structured interviews were conducted to collect data. Interviews were made to ten women leaders. Data were analyzed according to Grounded Theory procedures and thematic analysis.

The results of this study suggest that female leadership is characterized by some challenges, mainly gender bias and difficulties at personal, family and professional level, but it is mainly characterized by opportunities. Opportunities arise through the support that the leaders receive, through the combination of some personal characteristics and also through the use of strategies that allow reconciliation of personal and professional life. Developmental practices, such as mentoring and coaching, are also conducive to female leadership. Finally, some opportunities were identified in the context of personal, family and professional life.

It is possible to conclude that, although the executive world is still very masculine, the presence of women in top leadership positions is increasing. Even though this process is slow and gradual, women are positioning themselves to achieve even greater success in the future.

**Key words:** Leadership development; gender stereotype; feminine leadership; work-life conflict.

## **Dedicatória**

Para os meus avós, Joaquina e Joaquim Pinho.

## **Agradecimentos**

Este trabalho foi possível através do meu esforço, mas também através do apoio de muitos outros, cuja contribuição foi indispensável para a conclusão deste estudo.

À Doutora Susana Silva por ter aceitado orientar-me durante este desafio. Pelo profissionalismo, pela motivação, pelos conselhos sempre acertados, por me incentivar a fazer mais e melhor e por todo o tempo dedicado a mim e a este estudo.

A todas as participantes por terem sido incansáveis. Sem vocês, sem o vosso tempo e contributo este trabalho não teria sido possível.

À minha família e aos meus amigos obrigada por compreenderem as minhas ausências, pelo apoio a todos os níveis e pela motivação quando eu mais precisei. À minha mãe e ao Vítor pelos conselhos e por me terem ajudado a relativizar.

Ao João... “Gratitude is one of the least articulate of the emotions, especially when it is deep” (Felix Frankfurter).

O meu mais sincero obrigada!

# Índice Geral

<b>Resumo</b> .....	<b>iii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iv</b>
<b>Dedicatória</b> .....	<b>v</b>
<b>Agradecimentos</b> .....	<b>vi</b>
<b>Índice de tabelas</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice de figuras</b> .....	<b>x</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Revisão de literatura</b> .....	<b>4</b>
1.1. Conceito de liderança.....	5
1.2. Modelos teóricos.....	6
1.2.1. Teoria dos traços .....	6
1.2.2. Abordagens comportamentais .....	7
1.2.3. Abordagens contingenciais .....	8
1.2.4. Teorias neocarismáticas .....	9
1.3. Desenvolvimento da liderança.....	10
1.4. Estereótipo de género.....	13
1.5. Liderança feminina .....	20
1.6. Conflito vida-trabalho.....	27
<b>Capítulo II – Metodologia</b> .....	<b>34</b>
2.1. Opção metodológica .....	35
2.2. Técnica de recolha da informação .....	35
2.3. Procedimento de tratamento da informação .....	36
2.4. Participantes do estudo – caracterização .....	39
<b>Capítulo III – Apresentação dos resultados</b> .....	<b>42</b>
<b>Capítulo IV – Discussão dos resultados</b> .....	<b>54</b>
<b>Capítulo V – Conclusão</b> .....	<b>60</b>
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	<b>66</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>77</b>

Anexo A – Consentimento informado .....	78
Anexo B – Questionário sociodemográfico .....	79
Anexo C – Guião de entrevista .....	80

## **Índice de tabelas**

Tabela 1 - Caracterização das participantes .....	40
---	----

## Índice de figuras

Figura 1 - Códigos e subcódigos da análise de resultados .....	43
--	----

# Introdução

Atualmente o mundo executivo é caracterizado por uma forte presença masculina. As mulheres constituem cerca de 50% da força de trabalho nos países ocidentais e possuem elevados níveis de estudos, no entanto as mulheres estão sub-representadas em posições de liderança de topo (Catalyst, 2017a; Catalyst, 2017b; Eurostat 2016; Grant Thornton, 2016). Apesar da proteção jurídica existente e da promoção da igualdade de género, tanto a nível nacional, comunitário, como internacional, as desigualdades de género persistem na sociedade atual. O contexto laboral não é uma exceção a esta realidade.

Não obstante, o número de mulheres em posições de topo ter aumentado, existem ainda limitações à progressão da liderança feminina. As barreiras identificadas por Diehl e Dzubinski (2016), operam em vários níveis. As dificuldades são identificadas ao nível da sociedade em geral, ao nível organizacional e por fim, ao nível individual. Alguns fatores, nomeadamente as normas culturais e sociais, assim como as responsabilidades e papéis das mulheres, podem resultar em perceções tendenciosas sobre as mesmas e a sua capacidade para liderar (Haile, Emmanuel & Dzathor, 2016).

Pelas especificidades associadas à liderança feminina, será pertinente estudar mais exaustiva e aprofundadamente este tema, numa tentativa de melhor o compreender. Sendo este um assunto com interesse tanto no contexto académico como no contexto organizacional, torna-se importante compreender que fatores contribuem para o reduzido número de mulheres em cargos de elevado poder e autoridade.

O objetivo do estudo é caracterizar a liderança feminina, mais especificamente, explorar os seus obstáculos e oportunidades. Nesta investigação será utilizada uma metodologia qualitativa de carácter indutivo.

Este estudo divide-se em quatro capítulos distintos, mas interligados entre si, com o intuito de clarificar as questões de investigação que são o fio condutor desta investigação.

No primeiro capítulo é realizada a revisão de literatura. Num primeiro momento é abordado o conceito de liderança e os vários modelos teóricos da liderança. Posteriormente, é feita uma abordagem ao desenvolvimento da liderança, ao estereótipo de género, assim como à liderança feminina e finalmente, é abordado o conflito vida-trabalho.

No capítulo dois é justificada a escolha da metodologia, os procedimentos metodológicos, assim como os processos de recolha e tratamento de informação. É ainda feita uma caracterização das participantes no estudo.

No capítulo três são apresentados os resultados obtidos da codificação e análise das entrevistas, seguindo-se, no capítulo quatro a discussão dos resultados, tendo por base os dados obtidos através das entrevistas realizadas e literatura existente sobre as temáticas em análise.

Por fim, são apresentadas as conclusões do estudo, assim como as limitações e principais recomendações para futuras investigações.

## **Capítulo I – Revisão de literatura**

## 1.1. Conceito de liderança

Ao longo da História muitas foram as tentativas de definir liderança, e sendo este um tema que tem despertado o interesse de estudiosos e autores, variadas definições, teorias e entendimentos foram surgindo. Não obstante, novos desafios e questões continuam a surgir atualmente em torno da liderança, continuando, por isso, a ser um tema que suscita interesse no seu estudo (Gandolfi & Stone, 2016; Roberts & Bailey, 2016).

Jago (1982) define liderança enquanto um processo e uma propriedade. Um processo que envolve a utilização de influência de um modo não coercivo de modo a coordenar a atividade de um grupo organizado para que atinjam os seus objetivos. A liderança enquanto uma propriedade pressupõe um conjunto de características atribuídas àqueles que aplicam esta influência de forma bem-sucedida. Por isso, a liderança não só é algo que alguém possui, como algo que alguém faz e por isso descreve não só pessoas, mas também atos. A liderança é expressa sob a forma de uma interação entre pessoas, logo pressupõe a existência do líder e dos liderados (Jago, 1982).

Vroom e Jago (2007) vêem a liderança como um processo que motiva as pessoas a trabalharem juntas e assim conseguirem atingir grandes feitos. Esta definição comporta várias dimensões (Vroom & Jago, 2007). Esse processo envolve uma forma particular de influência, a motivação. A consequência desta influência é a colaboração entre várias pessoas para atingir um objetivo comum. Importa ainda reter que sem seguidores não haveria líderes.

O propósito da liderança em contexto organizacional é influenciar e promover esforços individuais e coletivos para atingir os objetivos comuns a toda a organização (Yukl, 2012).

Roberts e Bailey (2016) consideraram o conceito de liderança como algo multidimensional e suscetível ao contexto, incluindo múltiplos fatores, como os líderes, os seguidores e a organização em questão.

A liderança, para Gandolfi e Stone (2016), está relacionada com a maneira através da qual o líder causa impacto na organização e nos seus colaboradores. Tanto os líderes como os seguidores são necessários para que as organizações consigam atingir os seus objetivos. Para que estas prosperem, os líderes devem investir grandes quantidades de tempo nos seus seguidores com o intuito de, por um lado, satisfazerem as necessidades básicas dos mesmos, e por outro, definirem uma visão de futuro que crie um propósito

para o envolvimento destes na organização. As organizações necessitam de um propósito e uma missão, esta é sua identidade. Para atingir tais propósitos deverá existir um conjunto de valores que guiem a organização. Para além da tomada de decisões estratégicas, cabe também ao líder implementar e assegurar estes valores (Gandolfi & Stone, 2016).

## **1.2. Modelos teóricos**

### **1.2.1. Teoria dos traços**

Os primeiros estudos considerados relevantes para a investigação sobre liderança ocorreram maioritariamente entre 1930 e 1950 (House & Aditya, 1997). Estes estudos focaram-se na procura de características que distinguissem os líderes dos não líderes. A conceção de liderança tinha conotações heroicas, nesse sentido, apenas alguns detinham estas características geniais e uma visão que podia alterar o Mundo (Vroom & Jago, 2007).

Inicialmente a liderança era vista como um traço inato ou hereditário, passando posteriormente a ser considerada enquanto padrões coerentes e integrados de características pessoais, que refletem diferenças individuais (Zaccaro, 2007). A liderança poderia ser vista como uma característica distribuída pela população, um traço possuído em diferentes quantidades por diferentes pessoas (Jago, 1982). Os traços de liderança podem ser divididos em fatores físicos (altura e peso), capacidades e habilidades (inteligência, fluência verbal, capacidades técnicas), personalidade (ambição, equilíbrio emocional, integridade, responsabilidade, sentido de humor, tolerância ao stress, autoconfiança) e características sociais (popularidade, posição socioeconómica, sociabilidade), (Jago, 1982).

Esta teoria foi menosprezada pela sua incapacidade de distinguir entre líderes eficazes e líderes ineficazes, e por não considerar a variante situacional no comportamento da liderança (Zaccaro, 2007).

### 1.2.2. Abordagens comportamentais

Durante cerca de trinta anos os líderes foram estudados com o objetivo de determinar que comportamentos por eles praticados eram eficazes. Nesse sentido, procedia-se à observação de comportamentos em contexto de laboratório, ou através de questionários realizados a indivíduos acerca dos comportamentos que estes observavam naqueles que estavam em posições de poder (House & Aditya, 1997). Estas investigações surgiram primeiramente em duas universidades, a Universidade de Ohio e a Universidade de Michigan, focando-se essencialmente nas consequências do comportamento do líder, naquilo que os líderes faziam e não no contexto e nas suas influências (Vroom & Jago, 2007).

Segundo House e Aditya (1997), dos estudos em torno da abordagem comportamental surge um grande contributo: a identificação de comportamentos do líder orientados para tarefas ou orientados para pessoas. Os comportamentos orientados para tarefas têm como objetivo realizar o trabalho de forma eficiente e consistente atingindo o objetivo do grupo e da organização. Estão incluídos comportamentos como a planificação, a clarificação de papéis e objetivos, a monitorização do trabalho e a resolução de problemas. Os comportamentos orientados para pessoas têm como objetivo desenvolver as capacidades dos colaboradores, os relacionamentos, a identificação com a organização e o comprometimento. Esta dimensão engloba comportamentos como o apoio, o reconhecimento e o *empowerment* (Yukl, 2012).

Em torno dos estudos relacionados com os estilos de liderança, surgem os estilos de liderança autocráticos e democráticos. O estilo de liderança autocrático caracteriza-se pela tomada de decisões altamente centralizadas e também pela concentração do poder. Por outro lado, o estilo de liderança democrático é caracterizado pela tomada de decisão participativa e pela igualação de poder (Eagly & Johnson, 1990; Eagly & Carli, 2003; Jago, 1982; Lewin, Lippitt & White, 1939).

Lewin et al., no estudo realizado em 1939 identificaram também o estilo de liderança *laissez-faire*, que pressupõe uma envolvimento mínima por parte do líder na tomada de decisão e por uma incapacidade de assumir responsabilidade (Eagly & Carli, 2003; Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003). Lewin et al., (1939) concluíram que o estilo de liderança mais eficaz é o democrático promovendo o bom relacionamento, satisfação e compromisso por parte dos colaboradores. O estilo autocrático não promove a espontaneidade nem a criatividade dos colaboradores

originando tensão e frustração. Já o estilo *laissez-faire* pode originar confusão e desorientação.

### **1.2.3. Abordagens contingenciais**

Surtem posteriormente as abordagens contingenciais que estudam que tipo de pessoas e comportamentos são eficazes em diferentes situações. A teoria contingencial estuda como é que as variáveis situacionais interagem com a personalidade do líder e o seu comportamento, os líderes podiam ser divididos em dois grupos, dependendo do estilo de liderança eram considerados orientados para tarefas ou orientados para pessoas (Fiedler, 1981). A eficácia dos líderes era estudada tendo em conta a combinação de três variáveis: a relação líder-membro (o grau em que os membros do grupo confiam no líder); estrutura da tarefa-seguidor (o nível de descrição da função; as diferentes maneiras através das quais a tarefa pode ser realizada; a verificabilidade dos resultados; até que ponto existe uma solução ótima para determinada tarefa); líder-posição de poder (até que ponto existe uma autoridade formal que dá ao líder o direito de dirigir, avaliar, recompensar ou punir os membros do grupo), (Jago, 1982). O líder é mais eficaz quando o seu estilo de liderança combina com o contexto, os líderes orientados para tarefas lideram melhor em situações de alto ou relativamente pouco controlo, já os líderes orientados para pessoas tendem a ter uma *performance* melhor em situações de controlo moderado (Fiedler, 1981).

A teoria do caminho-objetivo (*path goal*) proposta por Evans e House sugere que o papel do líder reside na criação e gestão dos caminhos dos seus subordinados para que possam atingir não só os objetivos individuais, como também os do grupo (Schriesheim & Neider, 1996). A eficácia dos comportamentos do líder depende das características dos subordinados, mas também das características do ambiente (Schriesheim & Neider, 1996). Quando a tarefa é pouco clara ou ambígua a interferência do líder é eficaz e vista pelos subordinados como uma mais-valia. Quando há tarefas rotineiras ou bem estruturadas a interferência do líder pode ser vista como desnecessária ou até como supervisão em demasia (Jago, 1982).

Hersey e Blanchard (1988) desenvolveram uma teoria situacional através da qual identificam quatro estilos de liderança, comandar/dirigir, persuadir/vender, participar e delegar, cada um deles apropriado ao nível de maturidade dos subordinados. A

maturidade corresponde à disposição para enfrentar determinada tarefa. Esta teoria representa um modelo do ciclo de vida análogo à relação entre os pais e os filhos, na qual os pais renunciam ao poder gradualmente, conforme os filhos vão ficando mais maduros (Hersey & Blanchard, 1988).

O modelo de Vroom e Yetton propõe cinco processos de decisão que variam entre autocrático, consultivo e participativo. Este modelo é organizado sob a forma de uma árvore de decisões. Através da resposta a uma série de questões ou problemas descritos na árvore, o líder poderá obter a resposta relativamente ao estilo de decisão a utilizar na situação em questão (Vroom & Jago, 2007).

#### **1.2.4. Teorias neocarismáticas**

Nos anos setenta ocorreu uma mudança de paradigma nos estudos sobre liderança. Surgem as teorias apelidadas de neocarismáticas (House & Aditya, 1997). Estas teorias apresentam alguns elementos comuns, existe uma tentativa de explicar como é que os líderes conseguem liderar organizações de forma a que estas atinjam um nível de realização notável. Estas teorias tentam também explicar como é que certos líderes conseguem atingir determinados níveis de motivação por parte dos seus seguidores, admiração, respeito, confiança, dedicação, lealdade e ainda *performance* (House & Aditya, 1997). As teorias neocarismáticas estudam alguns comportamentos apelativos praticados pelos líderes, comportamentos que demonstram que estes são visionários, versáteis, que estimulam os seus seguidores, mas que também os apoiam. Estes comportamentos têm consequências positivas nos seguidores, ao nível da autoestima e identificação com a visão do líder (House & Aditya, 1997).

Bass (1990) defende que o tipo de liderança baseada em transações entre os líderes e os colaboradores é definida como liderança transacional, algumas características do líder transacional são as seguintes: a recompensa contingente, a gestão por exceção ativa e passiva e o *laissez-faire*. A recompensa contingente está associada à recompensa em troca de uma boa *performance*, esta fornece recompensa em troca de esforço. A gestão por exceção ativa procura desvios face às regras e aos padrões *standard* e toma ações corretivas. Por outro lado, a gestão por exceção passiva só intervém quando os padrões não são alcançados. A última característica destacada

refere-se ao *laissez-faire*, isto é, o líder abdica de responsabilidades e evita a tomada de decisão.

A liderança transformacional ocorre quando os líderes aumentam o interesse dos seus colaboradores, alertando para o propósito e missão do grupo. Como características dos líderes transformacionais, Bass (1990) menciona o carisma, a inspiração, a estimulação intelectual e a consideração individual. Bass (1990) considera ainda que os líderes carismáticos fornecem uma visão e sentido de missão, ganhando assim o respeito e confiança dos seus seguidores. Eles inspiram os seus colaboradores com a ideia de que estes são capazes de atingir grandes resultados.

### **1.3. Desenvolvimento da liderança**

Uma tendência a que se vem a assistir a nível organizacional é o encorajamento dos colaboradores a tornarem-se ativos e proativos na gestão da sua própria carreira. A gestão da própria carreira envolve a obtenção de informação, para ter as ferramentas necessárias para a resolução de problemas e tomada de decisões em conformidade com o que será melhor para a sua carreira, nesse sentido é fomentando um pensamento estratégico e é dada ênfase a uma postura que se caracteriza pela atenção às fraquezas e forças do colaborador (Kossek, Roberts, Fisher & DeMarr, 1998; Hopkins, O'Neil, Passarelli & Bilimoria, 2008). A dimensão da gestão da própria carreira comporta dois comportamentos principais, um relacionado com uma procura pela melhoria contínua, a procura de *feedback* direcionado para o desenvolvimento; e o outro relacionado com a preparação para a mobilidade no trabalho. A procura de feedback pressupõe a recolha de informação no que diz respeito à performance e às necessidades que subjazem ao desenvolvimento de carreira. Já a preparação para a mobilidade no trabalho envolve, em termos mais latos, a procura de novas oportunidades de carreira, não só na organização em que o colaborador se encontra no momento, mas também fora da sua organização. Neste caso, o *networking* é um ponto forte, para a recolha de informação sobre novas oportunidades na carreira. Portanto, para realizar efetivamente a gestão da própria carreira, é necessário haver uma constante monitorização da mesma e assumir uma postura proativa, através da qual os colaboradores assumem responsabilidade pelas próprias carreiras e pelo rumo que elas tomam (Kossek et al., 1998; Hopkins et al., 2008).

Day (2000) alerta para a distinção entre o desenvolvimento da liderança e uma perspectiva de desenvolvimento voltada para a gestão, esta última é caracterizada pela aquisição de capacidades e conhecimentos específicos, com o objetivo de melhorar o desempenho em cargos de gestão. No caso do desenvolvimento do líder, o foco vai para as capacidades e conhecimentos necessários para exercer o cargo de liderança, a ênfase está no indivíduo e no seu desenvolvimento, em suma, no capital humano. O desenvolvimento da liderança foca-se numa perspectiva relacional, a ênfase é transferida para a importância da criação de relacionamentos entre os indivíduos da organização, ou seja, no capital social. A noção de desenvolvimento de liderança adotada engloba a interação entre uma perspectiva individualista, de desenvolvimento do líder e do capital humano, e uma perspectiva relacional, focada na importância das relações entre os indivíduos que fazem parte da organização (Day, 2000).

Gipson, Pfaff, Mendelsohn, Catenacci e Burke (2017) consideram que o desenvolvimento da liderança é uma combinação de vários métodos utilizados para desenvolver os líderes. As práticas adotadas para o desenvolvimento da liderança podem visar objetivos específicos, por exemplo, o *feedback* de 360°, uma prática que pressupõe a recolha sistemática de informação sobre a performance do indivíduo em questão, através de colegas, supervisores ou até clientes, está mais direcionado para a melhoria da performance e produtividade; já o *mentoring*, que deverá implicar a definição de uma estratégia e objetivos específicos a atingir através do acesso a informação e recursos proporcionados pelo mentor, está mais focado na facilitação da socialização a nível organizacional (Day, 2000; Hopkins et al., 2008).

Um fator determinante para o desenvolvimento de carreira das mulheres prende-se com o apoio de mentores poderosos, patrocinadores e modelos, no sentido que este *mentoring* apresenta efeitos positivos no desenvolvimento da carreira, nomeadamente a nível de remuneração, desenvolvimento, retenção e satisfação com o trabalho e a carreira (Allen, Eby, Poteet, Lentz & Lima, 2004). Os indivíduos que obtiveram um mentor apresentam níveis mais altos de compensações e promoções, apresentando maior satisfação com o trabalho e maiores intenções de permanecer na organização (Allen et al., 2004). As participantes do estudo realizado por Schulz e Enslin (2014), referem que o planeamento da carreira e o apoio dado por mentores foram significativos para o avanço para cargos de liderança. O *mentoring* informal poderá também ser valorizado. A família pode ter um impacto positivo no sucesso das líderes femininas, conforme constataram Kapasi, Sang e Sitko (2016). Através da realização de um estudo

que consistia na análise de autobiografias de líderes femininas, Kapasi et al. (2016) concluíram que todas as mulheres, cujas autobiografias foram analisadas, consideram a família como uma fonte de apoio e de transmissão de valores fundamentais, nomeadamente através do *mentoring* informal, ou seja, através da transmissão de valores como o trabalho árduo.

O *networking* assume especial importância no desenvolvimento da liderança uma vez que é um mecanismo que pode destruir barreiras, através de saber não só *como* mas também *quem* pode ajudar na resolução de problemas. Através do *networking* é possível construir uma base, um suporte fora do grupo de trabalho mais próximo, permitindo assim obter apoio e conselhos daqueles que partilham experiências comuns (Day, 2000; Hopkins et al., 2008).

O *coaching* executivo, outra prática referida por Day (2000), envolve uma interação de um para um, para atingir os objetivos definidos. O que se pretende, neste caso, é aumentar a *performance* individual e, conseqüentemente, a *performance* organizacional. Hopkins et al. (2008), ressaltam ainda que no caso do *coaching* seria uma mais-valia entender e desenvolver alguma sensibilidade para os desafios que as mulheres podem ter que enfrentar em determinados contextos.

A atribuição de tarefas de trabalho são uma forma de adquirir experiência e capacidade de liderança. Estas tarefas podem estar associadas a elevados riscos, elevadas responsabilidades e elevadas recompensas sob a forma de visibilidade e avanço na carreira (Day, 2000; Hopkins et al., 2008).

Mais do que analisar a importância e eficácia das várias práticas, importa que a implementação das mesmas seja intencional e consistente, primando, deste modo, por uma implementação efetiva por parte das organizações (Coleman, 2010; Day, 2000). Hopkins et al. (2008) realçam a importância das mulheres terem controlo sobre as suas carreiras e procederem à identificação de programas e iniciativas de desenvolvimento de liderança tendo em conta os seus objetivos e percurso.

A promoção de programas de planeamento de progressão na carreira, e o apoio dos mesmos, pode aumentar a retenção e lealdade dos colaboradores, e em simultâneo pode servir para garantir a neutralidade em relação ao género (Schulz e Enslin, 2014) porém, não basta pensar e aplicar os programas de desenvolvimento de liderança, é também necessário ter em atenção alguns fatores que devem estar subjacentes aos mesmos. Bullough, Luque, Abdelzaher e Heim (2015) e Coelman (2010) sugerem primeiramente a definição dos objetivos do programa e depois trabalhar no mesmo

tendo em conta variados fatores. Fatores humanos devem ser considerados, ou seja, as características dos participantes; o contexto e o ambiente no qual se vai desenvolver o programa também carece de atenção; e por fim, há que considerar o fator de ordem financeira, e os fundos disponíveis para a realização do programa. Estes fatores vão moderar e possivelmente alterar a eficácia do programa (Bullough et al., 2015).

O propósito que leva as mulheres a participarem nestes programas não deve ser esquecido. Robin, Herminia e Deborah (2011) sugerem que as mulheres estão mais suscetíveis a distrações que podem ocorrer em contexto organizacional, como por exemplo, através da tentativa de gerir as mensagens e sinais conflitantes de como se devem comportar enquanto líderes. Por isso mesmo, um dos princípios que deve estar subjacente aos programas de liderança feminina é o de ancorá-las aos seus propósitos de liderança, deste modo são dados às mulheres os meios de redirecionar a sua atenção e energia para os seus objetivos iniciais e para a forma de atingi-los. Robin et al. (2011) sugerem ainda, como princípio a aplicar nos programas de liderança feminina, o fornecimento de ferramentas para identificar os estereótipos de género que possam ocorrer no local de trabalho e assim, as mulheres são dotadas de meios para lidar com eles, tornando-se menos suscetíveis aos mesmos. Por fim, o último princípio identificado realça que estes programas devem também ter na sua base um ambiente de apoio, onde é dado espaço para a aprendizagem e para a efetiva aplicação do programa. O objetivo através da definição destes princípios é ensinar às mulheres as regras do jogo para que elas consigam aprender como percorrer o caminho da liderança (Robin et al., 2011).

Após analisar a relevância do desenvolvimento de carreira e do desenvolvimento da liderança através da utilização de diversas práticas (Day, 2000) importa também fazer um paralelismo entre o género e a liderança, de forma a salientar os aspetos mais relevantes do tema.

#### **1.4. Estereótipo de género**

A maioria das explicações que visam justificar a menor representatividade das mulheres em cargos e liderança, comparativamente aos homens, centra-se no estereótipo de género, que resulta em preconceito e discriminação para com as mulheres que aspiram a ocupar cargos de liderança (Gipson et al., 2017).

Eagly et al. (2003) definiram os papéis de género como crenças sobre os atributos das mulheres e os atributos dos homens. As pressões sociais a que os indivíduos estão sujeitos favorecem um comportamento consistente com os papéis e atributos associados a cada género. Deste modo, os indivíduos internalizam as expectativas culturais definidas para cada género e atuam em conformidade com as mesmas (Eagly, Karau & Makhijani, 1995; Schein, 1973). Estas pressões, que favorecem o comportamento consistente com os papéis de género, podem tornar-se problemáticas para mulheres que ocupam cargos de liderança. A definição dos papéis de liderança está alinhada com qualidades estereotipicamente masculinas, e desta forma, as mulheres que desempenham funções de liderança são colocadas em posições de conflito (Eagly et al., 1995).

Os estereótipos são generalizações sobre grupos que são aplicadas a determinados membros do grupo simplesmente porque eles pertencem aquele grupo (Eagly & Carli, 2003; Heilman, 2012). Já os estereótipos de género são generalizações acerca dos atributos dos homens e das mulheres (Heilman, 2012). Os estereótipos descritivos descrevem aquilo que as mulheres e os homens são, os estereótipos prescritivos designam aquilo que as mulheres e os homens devem ser. Os estereótipos descritivos geram expectativas negativas resultantes da ideia de que as mulheres não têm os atributos necessários para ter uma performance positiva em papéis e cargos masculinos. Por outro lado, os estereótipos prescritivos criam normas e padrões de comportamento que conduzem à desaprovação social quando aquilo que é previamente prescrito é violado.

O preconceito existe quando há um estereótipo acerca de um grupo que é incongruente com os atributos que são considerados necessários para o sucesso em determinada classe ou papel social. O preconceito origina uma avaliação injusta de um grupo de pessoas com base nos estereótipos atribuídos ao grupo (Eagly & Carli 2003; Eagly & Karau, 2002). Kossek, Su e Wu (2016) consideram que o preconceito de género exclui as mulheres de algumas oportunidades de carreira.

O modo como as mulheres e os homens desempenham o seu papel enquanto líderes está intrinsecamente ligado ao facto de serem mulheres ou homens, acabando por trazer todos os estereótipos associados ao género (Eagly & Johnson, 1990; Eagly et al., 1995; Yoder, 2001).

Em 1995, Eagly et al. concluíram que as mulheres são mais eficazes do que os homens em papéis de liderança mais femininos, isto no sentido de requererem mais

capacidades interpessoais e de cooperação. Por outro lado, os homens foram considerados mais eficazes do que as mulheres em papéis considerados mais masculinos, ou seja, que exijam a capacidade de ordenar e controlar. Deste modo, foi possível concluir que quando tanto os homens como as mulheres em posições de liderança se encontram fora do âmbito que é prescrito como congruente para o respetivo género, a eficácia percebida enquanto líderes diminui (Eagly et al., 1995).

As normas culturais e sociais para as mulheres, assim como as suas responsabilidades e papéis, podem resultar em percepções tendenciosas sobre as mulheres e a sua capacidade para liderar (Haile et al., 2016). Schein (1973) concluiu que as mulheres são associadas a certas características, como a compreensão, ser-se intuitiva e prestável. As mulheres são mais prestáveis, bondosas, compreensivas e têm mais compaixão (Bark, Escartín, Schuh & Dick, 2016; Heilman, 2012; Kapasi et al., 2016; Kossek et al., 2016). Já os homens possuem características como a assertividade, são dominantes, competitivos, ambiciosos e orientados por objetivos. A inteligência, competência e criatividade, não foram relacionadas com nenhum dos géneros. Ser conflituoso, cruel, desonesto e desleal são características que aparecem como indesejáveis (Schein, 1973). Esta associação entre estereótipos de género e as características necessárias para liderar e gerir parece ter influência no número limitado de mulheres em posições de liderança (Schein, 1973). No estudo realizado por Bark et al. (2016) foi demonstrado que, na mesma linha de estudos anteriores, o género está significativamente relacionado com a ocupação de cargos de liderança. Os homens têm mais probabilidade de ocupar cargos de liderança uma vez que as características consideradas como fator de sucesso são similares às características possuídas pelos homens em geral. Estes preconceitos afetam também as mulheres num plano individual, na medida em que as mulheres, comparativamente aos homens, consideram-se menos aptas para ocupar cargos de liderança (Bark et al., 2016). Os papéis associados ao género e a discriminação existente nas organizações, têm um impacto negativo nos objetivos individuais, afetando nomeadamente a motivação, a autoeficácia das mulheres, provocando ansiedade e afetando a sua performance (Bark et al., 2016; Kossek et al., 2016).

De acordo com Heilman (2012) as mulheres não estão ainda livres do estereótipo de género, uma vez que quando querem alcançar posições consideradas adequadas para os homens são vistas como incompetentes para ocupar as mesmas. Quando as mulheres se desviam dos comportamentos vistos como aceitáveis para elas

são recriminadas pela transgressão em causa. Mesmo quando as mulheres sucedem em situações de liderança são vistas de forma negativa pelos demais. No entanto, Heilman (2012) refere que a atenção para estas situações tem aumentado, quer a nível pessoal quer a nível organizacional.

Este preconceito, que desassocia as mulheres das características necessárias para desempenhar papéis de liderança, faz com que estas não sejam vistas como a escolha certa para posições de topo, levando a que as políticas de contratação e promoção favoreçam os homens (Kossek et al., 2016) nesse sentido, é importante a promoção de igualdade no que respeita a seleção e avaliação, bem como a redução da ambiguidade na avaliação e recompensas.

Segundo Kossek et al. (2016) as mulheres escolhem ambientes de trabalho e empregos que são congruentes com os seus interesses, valores e objetivos, atingindo assim maiores níveis de ajustamento entre o indivíduo e o ambiente, e rejeitam certos empregos ou áreas baseadas na discrepância entre o ambiente de trabalho e as suas preferências de carreira. Enquanto que os homens procuram um trabalho relacionado com aparelhos e ao ar livre, as mulheres preferem trabalhos nos quais possam trabalhar mais com pessoas e ajudar os demais (Diekman, Brown, Johnston & Clark, 2010). Diekman et al. (2010) concluíram que os participantes no seu estudo consideravam a carreira em ciências, tecnologias, engenharias e matemática como impedimento de atingir objetivos comunitários. Essas perceções podem afetar as decisões de carreira femininas na medida em que as mulheres tendem a procurar atingir objetivos comunitários mais do que os homens procuram. As organizações cujas culturas são solidárias com os valores, necessidades e objetivos das mulheres têm mais probabilidades de atrair, reter e desenvolvê-las.

No que respeita às preferências pelos atributos do trabalho, Konrad, Ritchie, Lieb e Corrigall (2000) identificaram que os homens, comparativamente com as mulheres, consideram mais importante o salário e o sentido de responsabilidade. Esta conclusão reflete o estereótipo de género que pressiona os homens a assumir o papel daquele que sustenta a família, demonstrando *status* e sucesso. Por outro lado, as mulheres consideraram mais importante a segurança no emprego, um ambiente de trabalho confortável, bons colegas de trabalho, prestígio e desafio. Estas escolhas revelam o preconceito de género e estereótipos que pressionam as mulheres a desempenharem o papel doméstico (Konrad et al., 2000). Contudo, é feita uma ressalva à preferência dada, tanto por homens como por mulheres, ao desafio e prestígio como

um atributo de trabalho. Estas são características mais consistentes com a ideologia masculina do que com a feminina, nesse sentido, esta alteração desafia as expectativas e o preconceito relacionado com o género (Konrad et al., 2000). Outro fator que reflete a alteração das preferências das mulheres e que desafia o preconceito de género, foi o facto de as mulheres e os homens demonstrarem o mesmo nível de importância no que respeita a oportunidades de promoção, reconhecimento, autonomia e o sentimento de realização. Deste modo, Konrad et al. (2000) concluíram que as aspirações das mulheres relacionadas com os atributos do trabalho aumentaram à medida que as barreiras e o preconceito de género diminuíram.

Em 2010 Brown e Diekman, analisaram quais as projeções de homens e mulheres num futuro próximo (um ano) e longo (dez a quinze anos) no que toca à família e à carreira, na tentativa de identificar possíveis diferenças entre géneros. Brown e Diekman (2010) concluíram que as diferenças de género eram maiores num futuro distante, do que num futuro próximo. No caso das mulheres foi antecipada uma escolha entre a carreira e a família. No caso dos homens não foi registada nenhuma escolha representativa. A escolha que as mulheres prevêem efetuar no futuro (escolher a família em detrimento da carreira) pode influenciar as decisões que as mulheres fazem no que toca a oportunidades de carreira. Brown e Diekman (2010) tentaram ainda descortinar se no futuro os homens se viam como o sustento (financeiro) da família e as mulheres como cuidadoras da família. De facto, esta hipótese foi confirmada. Se os homens e as mulheres estabelecem diferentes prioridades, as decisões que vão tomando ao longo da sua vida vão refletir as suas aspirações. Se as mulheres se vêem com a função de cuidar da família é provável que optem por carreiras que permitam alcançar as suas aspirações (Brown & Diekman, 2010).

Numa tentativa de compreender o porquê de as mulheres continuarem sub-representadas em cargos de liderança, Schuh, Bark, Quaquebeke, Hossiep, Frieg e Dick (2014), estudaram a relação entre o género e a motivação pelo poder. Mais precisamente, o estudo em questão pretendia entender se as mulheres e os homens diferiam nos níveis de motivação pelo poder e, se as diferenças de género associadas à motivação pelo poder contribuem para a distribuição desigual de mulheres e homens em cargos de liderança. As estudantes femininas reportaram níveis mais baixos de motivação pelo poder comparativamente aos estudantes masculinos. Estes dados, segundo Schuh et al. (2014), fornecem uma possível explicação para a sub-representação das mulheres em posições de liderança, posto isto, a motivação pelo poder

entre os homens é um fator que promove a maior representatividade dos mesmos em posições de liderança.

A percepção da eficácia entre os líderes masculinos e femininos foi também alvo de estudo em 2014 por Paustian-Underdahl, Walker e Woehr. Os resultados indicaram que nas organizações maioritariamente dominadas por homens a tendência é que os homens sejam vistos como mais eficazes do que as mulheres (Paustian-Underdahl et al., 2014). Em determinados contextos as mulheres podem ser vistas como mais aptas para as posições de liderança, e até como mais eficazes comparativamente aos homens, nomeadamente em contextos de educação e de negócios, por outro lado, os homens são vistos como mais eficazes em organizações governamentais. Os resultados foram distintos dependendo de quem avaliava a eficácia dos líderes, se eles mesmos ou os outros (Paustian-Underdahl et al., 2014). Os homens autoavaliaram-se como congruentes com a maioria dos contextos de liderança (apesar dos resultados distintos quando avaliados por terceiros). Já as mulheres consideravam-se incongruentes face a alguns contextos de liderança, apesar de terceiros as avaliaram como mais eficazes que os homens em determinados contextos, como por exemplo, em cargos de gestão intermédia e sénior e também na área da educação e negócios (Paustian-Underdahl et al., 2014).

Apesar de por vezes, em determinados contextos, as mulheres serem vistas como mais eficazes comparativamente aos homens e de atingirem os mesmos níveis de performance (Joshi & Roh, 2015) são penalizadas no que toca a recompensas. Joshi e Roh (2015) concluíram que em funções altamente prestigiantes, as mulheres tiveram um desempenho semelhante ao dos homens, porém, foram recompensadas significativamente menos. Somente nas indústrias nas quais existe uma maior percentagem de mulheres em cargos executivos, é que as mulheres reverteram a desigualdade no que respeita às recompensas. Algumas funções mais prestigiantes, como no ensino ou em direito, a complexidade associada ao trabalho aumenta as diferenças de género no que respeita à performance e recompensas, uma vez que, funções mais complexas muitas vezes estão associadas a critérios de performance ambíguos e subjetivos e a tomadas de decisões opacas e adversas no que toca à alocação de recompensas. Em funções menos complexas as mulheres receberam avaliações superiores aos homens. Esta situação poderá ser justificada pelo facto de as mulheres nestas funções conseguirem manter um maior equilíbrio entre a vida e o trabalho (Joshi & Roh, 2015). Algumas das soluções podem passar pelo desenvolvimento de programas

de *mentoring* para as mulheres, e no desenvolvimento de estruturas que formalizem a atribuição de recompensas, de modo a que estas sejam menos ambíguas (Joshi & Roh, 2015; Schulz & Enslin, 2014).

As mulheres e os homens possuem perfis de liderança distintos, no entanto, estas diferenças podem ter um papel importante e vantajoso a nível organizacional (Javidan, Bullough & Dibble, 2016). No estudo realizado, Javidan et al. (2016) concluíram que os homens, em geral, exibiram uma autoeficácia mais elevada do que as mulheres no impacto interpessoal, no conhecimento do negócio a nível global e na adoção de uma perspetiva mais cosmopolita. Considerando este perfil, as organizações podem capitalizar estas forças para cargos de liderança que requeiram negociações e acordos com outros países. As mulheres exibiram níveis de autoeficácia mais elevados do que os homens nas áreas de empatia intercultural, diplomacia, e interesse pela diversidade. Por isso mesmo, situações que necessitam de um maior ênfase em relacionamentos ou trabalhar e comunicar com indivíduos de outras culturas as características femininas poderão ser uma mais-valia (Javidan et al., 2016).

Henry, Darmstadt, Sandler e Passerini (2017) consideram essencial ter em conta uma ordem de fatores para incorporar de forma eficaz nas organizações uma perspetiva de igualdade de género. Henry et al. (2017) reiteram a importância de ter uma visão clara dos objetivos a atingir, assim como indicadores de sucesso que permitam ir medindo os avanços efetuados. Isto importa, na medida em que algumas organizações podem ter vislumbres de sucesso, mas falham naquele que é o objetivo último. É também crucial que os líderes da organização apoiem e estejam comprometidos com a igualdade de género. E neste caso, não é feita referência apenas a líderes femininas, mas também a líderes masculinos, uma vez que se esta for uma causa apenas defendida pelas mulheres, poderá ser vista como algo que apenas a elas diz respeito. As organizações que implementaram com sucesso iniciativas que promovem a igualdade de género conhecem bem a sua cultura organizacional (aquilo que motiva os colaboradores, ou o que é mais valorizado), desse modo a abordagem dada às iniciativas adotadas deve ter em conta o funcionamento da cultura organizacional (Henry et al., 2017). Não só a organização, como também todos os indivíduos, devem ter responsabilidade na prossecução da igualdade de género, as organizações que foram mais bem-sucedidas adotaram medidas criativas para tornarem todos responsáveis, através da promoção de incentivos que recompensam os progressos feitos nesta área. Por fim, é também importante providenciar apoio técnico e financeiro (Henry et al., 2017).

## 1.5. Liderança feminina

A Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia (União Europeia, 2000), prevê a igualdade entre homens e mulheres e nesse sentido é estipulado no artigo 23 que “Deve ser garantida a igualdade entre homens e mulheres em todos os domínios, incluindo em matéria de emprego, trabalho e remuneração”. Também a Constituição da República Portuguesa (Decreto de aprovação da Constituição de 10 de abril de 1976 da Presidência da República, 1976) no artigo 13 prevê o seguinte: “Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual.”. A igualdade entre homens e mulheres é estabelecida enquanto direito fundamental e princípio da União Europeia, não obstante, na sociedade atual proliferam casos de desigualdade e discriminação (Torres et al., 2018).

Sendo a igualdade de género considerada uma questão de direitos humanos são promovidas mudanças legislativas a nível nacional e transnacional (Torres et al., 2018). O V Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania, e Não-discriminação 2014-2017 (Resolução do Conselho de Ministros n.º 103/2013 de 31 de dezembro da Presidência do Conselho de Ministros, 2013) visa precisamente a promoção da igualdade de género e combate à discriminação.

O número de mulheres em posições de gestão de topo tem aumentado, ainda assim, existem limitações à progressão feminina a nível organizacional (Haile et al., 2016). Algumas metáforas são utilizadas com o intuito de ilustrar as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no contexto do trabalho, nomeadamente o labirinto, o *sticky floor*, ou o *glass ceiling* (Carli & Eagly, 2016).

As mulheres que ascendem a posições de topo enfrentaram o labirinto, (Carli & Eagly, 2016), a imagem do labirinto representa os múltiplos caminhos que as mulheres podem percorrer. Este labirinto pressupõe que as mulheres defrontam desafios durante as suas carreiras, desde o momento que iniciam o seu caminho até que atingem o seu objetivo. O labirinto não representa os obstáculos encontrados no início ou fim da carreira, mas aquelas que ocorrem durante a mesma.

Numa fase inicial de atividade profissional, as mulheres enfrentam o *sticky floor*, esta metáfora sugere que as mulheres são alvo de práticas discriminatórias, como a diferença salarial ou a redução de flexibilidade, e por isso não conseguem avançar na

carreira. Carli e Eagly (2016) identificam o *glass ceiling* como a mais popular das metáforas, sendo que esta representa o facto de as mulheres não conseguirem avançar até aos mais altos níveis de liderança, ficando retidas no penúltimo nível. As mulheres só poderão avançar para o mais alto nível de liderança, quebrando esse “teto” invisível. O conceito do *glass cliff* alerta para as circunstâncias precárias a que as mulheres podem estar sujeitas para serem selecionadas para posições de liderança. Uma possível explicação para o *glass cliff* passa pela autosseleção por parte das mulheres para estes cargos uma vez que consideram necessário ter de correr grandes riscos para alcançar posições de liderança dadas as escassas oportunidades ao seu dispor (Mulcahy & Linehan, 2014). Ryan e Haslam (2005) fazem referência ao *glass cliff* como um conceito que se foca na dimensão de injustiça criada para com as mulheres. Quando estas são apontadas para cargos de liderança são colocadas em situações arriscadas com alta probabilidade de insucesso, isto porque a organizações está a atravessar momentos de crise (Cook & Glass, 2014). Cook e Glass (2014) fazem referência à metáfora do *saviour effect* que sugere que quando as mulheres são promovidas para cargos de liderança têm à partida menos oportunidade para demonstrar as suas capacidades de liderar, em comparação com os homens, e terão, por isso, menos sucesso acabando por ser substituídas (por homens). Cook e Glass (2014) não encontraram evidência de que as mulheres são apontadas para posições de liderança em organizações que estão a passar por situações de crise, não havendo, portanto, sustentação para a teoria do *glass cliff* e para a metáfora do *saviour effect*. As mulheres têm mais probabilidade em serem selecionadas para posições de liderança quanto maior for a percentagem de mulheres no conselho de administração, o que sugere que a diversidade de género pode ajudar as mulheres a enfrentar as barreiras propostas pelo *glass ceiling*, concedendo mais oportunidades às mulheres para demonstrarem as suas capacidades enquanto líderes (Cook & Glass, 2014).

Eagly e Karau (2002) tentaram compreender se o preconceito é um fator que contribui para a reduzido número de mulheres em cargos de elevado poder e autoridade. Nesse sentido propuseram que o preconceito para com as líderes femininas, ou possíveis líderes femininas apresenta duas formas distintas. A primeira, constitui uma avaliação menos positiva das mulheres (do que dos homens) para liderar porque a liderança é estereotipicamente definida em termos masculinos, originando uma incongruência entre o papel feminino e o papel de líder (Eagly et al., 1995). A segunda forma de preconceito apresenta-se sob a forma de uma avaliação menos favorável da liderança feminina do

que da masculina porque esse comportamento é visto como menos desejável nas mulheres do que nos homens. Como resultado destas duas formas de preconceito as mulheres têm menos acesso a cargos de liderança e mais obstáculos quando conseguem realmente chegar a estes.

Eagly e Johnson (1990) estudaram a presença de diferenças de gênero nos estilos de liderança, destacando a tendência para as mulheres adotarem um estilo de liderança democrático ou participativo, já os homens revelaram tendência para adotar um estilo mais autocrático ou diretivo. As características sociais das mulheres permitem-lhes desempenhar papéis de liderança de maneira diferente dos homens, nomeadamente a capacidade de entender melhor os sentimentos e intenções dos outros, ou tomar decisões privilegiando a participação e sugestão dos demais, faz com que as mulheres se evidenciem mais em estilos participativos e democráticos. Este modo de proceder, primando pela tomada de decisões de forma colaborativa, faz com que as líderes femininas ganhem aceitação dos outros e autoconfiança, e conseqüentemente, tornam-se mais eficazes. Em 2001, Eagly e Johannesen-Schmidt investigaram o estilo de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* em líderes femininas. Os resultados do estudo demonstraram que as mulheres excedem os homens em várias escalas da liderança transformacional. As líderes femininas, mais do que os líderes masculinos motivaram os seus seguidores e cultivaram um sentimento de respeito e orgulho; demonstraram otimismo relativamente a objetivos futuros; e atenderam às necessidades individuais de cada um dos seus seguidores servindo como mentores e/ou *coaches*. Por outro lado, os homens excederam as mulheres em escalas da liderança transacional e na escala da liderança *laissez-faire*. Ou seja, os homens prestaram mais atenção aos erros dos seus seguidores e estavam pouco envolvidos em alturas críticas. Consistente com estas conclusões são os resultados obtidos no estudo de Eagly et al. (2003), as mulheres que ocupam posições de liderança são mais transformacionais que os homens nas mesmas posições. Quanto à liderança transacional as mulheres atingiram valores mais elevados do que os homens na recompensa contingente. Comportamentos que envolvam o reconhecimento e apreciação pela boa *performance* dos liderados vão alimentar relações de trabalho positivas e de entajuda (Eagly et al., 2003).

A incongruência entre o papel da mulher e o papel de líder (definido em termos masculinos) dá origem, por um lado, à restrição do acesso das mulheres a cargos de liderança, e por outro, a uma avaliação negativa da performance das líderes femininas (Eagly & Carli 2003; Eagly & Karau, 2002). Para atenuar este dilema e incongruência as

mulheres tendem a ter comportamentos altamente competentes e assegurar, simultaneamente, que se estão a comportar conforme o que seria expectável de acordo com o estabelecido pelos papéis de género. As líderes femininas tendem a procurar estilos de liderança que não suscitem resistência à sua autoridade (Eagly & Carli, 2003; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Nesse sentido, a liderança transformacional poderá ser especialmente vantajosa para as mulheres, na medida em que este tipo de liderança representa alguns comportamentos que são consistentes com o papel feminino (comportamentos como o apoio dados aos demais, a consideração, gentileza ou sensibilidade), evitando assim uma impressão demasiadamente masculina que pode ser transmitida através do excessivo controlo hierárquico e em comportamentos dominantes e demasiado competitivos (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Yoder, 2001). Para Eagly e Carli (2003), não só a liderança transformacional pode ser vantajosa, também a recompensa contingente associada à liderança transaccional poderá ser uma mais-valia para atenuar a inconsistência entre as características associadas à liderança e as características associadas às mulheres, permitindo assim que as mulheres sobressaíam enquanto desempenham cargos de liderança.

Schulz e Enslin (2014) fazem referência a três grandes obstáculos para a progressão das mulheres nas organizações, são eles o *cascading gender bias*, o *double-bind dilemma* e por fim, *unwritten rules of advancement*.

O primeiro obstáculo referido prende-se com o pensamento utilizado tanto por homens como por mulheres, “*think leader-think male*” (Warren, 2009). As equipas de gestão superiores estabelecem as regras organizacionais, estas são comunicadas pela organização em cascata, sendo assim definido e sinalizado aos colaboradores aquilo que é valorizado e recompensado (Warren, 2009). Dado que a maioria dos executivos são homens, a maioria dos indivíduos promovidos para posições de liderança serão igualmente homens, isto porque, a maioria das pessoas prefere trabalhar com indivíduos que partilhem dos seus valores e interesses. Os valores do grupo que está no topo são assim valorizados e reiterados pela organização, isto resulta em estereótipos que vão minar o sucesso das mulheres, diminuindo a probabilidade de estas terem avaliações, promoções e compensações em equidade com as dos seus colegas homens (Warren, 2009).

A segunda dificuldade representa o dilema que as mulheres em posições de liderança estão sujeitas. Um estudo de Catalyst (2007), descreve o dilema como um conjunto de exigências contraditórias que originam comportamentos também

contraditórios por parte das mulheres. Independentemente da experiência ou dos resultados alcançados as mulheres que ocupam posições de liderança são alvo de escrutínio e julgamento, sendo consideradas demasiado brandas ou demasiado autoritárias (Schulz & Enslin, 2014; Bark et al., 2016). Os resultados do estudo demonstram que quando as mulheres agem de acordo com o que ditam os estereótipos estão a ser líderes pouco competentes, no entanto quando agem de modo inconsistente com esses mesmos estereótipos são consideradas demasiado duras. No que respeita aos níveis de competência, as mulheres estão sujeitas a *standards* superiores, tendo de provar repetidamente que são aptas para a função em questão. Bark et al. (2016) menciona ainda que para as mulheres serem vistas como competentes têm de desempenhar as funções melhor que os homens. Aquando da ascensão ao topo, as mulheres podem ser punidas, Heilman (2012), afirma que comparativamente aos homens, as mulheres enfrentam mais frequentemente negação de sucesso e desaprovação social.

Por fim, o terceiro e último obstáculo considerado relaciona-se com comportamentos que influenciam a mobilidade vertical nas organizações, regras que estão enraizadas na história, valores e normas organizacionais e que provêm daqueles que ocupam cargos de liderança (Schulz & Enslin, 2014). Apesar da sua existência ser real estas regras não estão acessíveis para todos os colaboradores, por vezes, estas são comunicadas de modo subtil e não perceptível por todos. Desta forma, são criadas barreiras aos colaboradores que não pertencem a estas redes de comunicação informal privilegiadas (Sabattini, 2008). No estudo realizado em 2008 por Sabattini foi possível identificar algumas normas e comportamentos que não são comunicados de modo explícito ou formal, mas que, ainda assim, são fatores que influenciam o desenvolvimento da carreira. No que concerne a comportamentos e ações os participantes identificaram com 71% e em primeiro lugar o *networking* e a construção de relações, dentro e fora da organização, seguindo-se a importância de criar mecanismos para ser visível (51%), identificaram ainda com 35% o alcance de resultados, com 32% mentores e *coaches*, com 29% trabalhar durante longas horas e por último, o desenvolvimento de um bom plano de carreira (20%). Relativamente a características individuais os participantes identificaram, como regras invisíveis, mas importantes para o desenvolvimento da carreira, a boa capacidade de comunicação (52%), o facto de possuírem características como assertividade, coragem, competência e independência, (42%), e também a capacidade de trabalhar em equipa (37%).

Diehl e Dzubinski (2016) afirmam, no que diz respeito a obstáculos e barreiras, que estes operam em três níveis distintos da sociedade. As macro barreiras operam ao nível da sociedade, as meso barreiras operam ao nível grupal ou organizacional e por fim, as micro barreiras operam no âmbito individual. As barreiras à liderança tendo por base o género acontecem em todos estes níveis. As macro barreiras (Diehl & Dzubinski, 2016) como os estereótipos de género, constrangimentos culturais ou o controlo realizado para com as mulheres, contribuem para o insucesso das mulheres que estão ou querem alcançar posições de liderança. A grande parte das barreiras identificadas ocorrem ao nível do grupo ou da organização. As meso barreiras representam maneiras de reduzir as contribuições femininas e a sua eficácia na liderança, são elas a discriminação, a exclusão de meios de *networking* informal, o *glass cliff*, a falta de *mentoring*, as desigualdades salariais, ou até o *mobbing*. Já as micro barreiras incluem as interações diárias entre os indivíduos, incluindo também as responsabilidades que a mulher deposita em si mesma, como é o caso do conflito entre a vida e o trabalho. Diehl e Dzubinski (2016) reconhecem os esforços realizados para aumentar o número de mulheres em posições de liderança, no entanto consideram que muitas das iniciativas realizadas pretendem apoiar as mulheres, mas somente no nível do grupo e da organização. Para que haja realmente uma mudança é necessário que as práticas tenham influência nos vários níveis apontados. Diehl e Dzubinski (2016) concluem com a necessidade de realizar mudanças a nível organizacional e social. Apesar das organizações apostarem em mudanças técnicas (criação de programas formais, formação, políticas organizacionais) é necessário também ter em consideração o plano social, isto é, aceitar as diferenças entre os homens e as mulheres e valorizá-las.

No estudo de Bajdo e Dickson (2001), que consistiu na análise de dados provenientes de 114 organizações e 32 países, foi demonstrado que as organizações cujos membros demonstram maior valorização e orientação humana têm maiores percentagens de mulheres em cargos de gestão e liderança. As práticas culturais da organização que refletem elevada orientação humana, equidade de género e que são orientadas para uma elevada performance, estão relacionadas com o avanço das mulheres nas organizações. Por outro lado, Jandeska e Kraimer (2005), concluíram que as mulheres têm mais dificuldade em progredir na carreira em organizações onde os atributos masculinos são mais valorizados, estando menos satisfeitas com a sua carreira. Quando a cultura organizacional apoia valores coletivistas as mulheres reportam maior

satisfação com a carreira e mais comprometimento, existindo assim ainda mais probabilidade em serem mentoras de outras mulheres (Jandeska & Kraimer, 2005).

Algumas soluções para o combate à escassez de líderes femininas passam pela promoção de programas formais de *mentoring* para a gestão e evolução de carreira. Os líderes organizacionais devem fornecer aos *managers* e ao departamento de recursos humanos meios para a implementação destes programas. Deve também, ser valorizada a promoção de ambientes mais colaborativos do que competitivos, recompensado o trabalho em equipa (Kossek et al. 2016; Schulz & Enslin, 2014). Haile et al. (2016), propõem também, a criação de programas de treino e desenvolvimento por parte do governo, das universidades e das organizações em geral. Biswas, Mitchell e Casimir (2017) encontraram evidências de que as práticas de gestão de recursos humanos que têm como objetivo apoiar e promover as mulheres estão positivamente relacionadas com a intenção de promover mulheres para cargos de liderança. Estas práticas podem incluir a participação dos colaboradores na tomada de decisões, o investimento na formação e desenvolvimento dos colaboradores e a equidade na atribuição de recompensas assim como na progressão de carreira. As práticas de recursos humanos não só eliminam possíveis oportunidades discriminatórias como criam uma aceitação mais profunda face à promoção das mulheres para cargos de liderança. Estas práticas devem ser implementadas e posteriormente disseminadas pela organização (Biswas et al., 2017).

Outra sugestão dada por Coleman (2010), passa pelo *empowerment* das mulheres. Uma vez que existem benefícios económicos resultantes do *empowerment* feminino políticas que promovam esse estímulo devem ser adotadas por todas as nações, não como um imperativo moral, mas como uma prioridade económica, visto que, a promoção da educação para as crianças e o investimento no *empowerment* económico das mulheres são dos melhores investimentos que os países desenvolvidos podem fazer para reduzir a pobreza e estimular o crescimento económico nos países em desenvolvimento. A organização poderá encontrar vantagens na presença de mulheres em cargos de liderança, uma vez que isso poderá melhorar a performance da organização (Noland, Moran & Kotschwar, 2016). Noland et al. (2016) examinaram o impacto da diversidade de género na performance da organização, cerca de 60% das empresas não têm mulheres a integrar os conselhos de administração, mais de metade não têm mulheres em cargos executivos e um terço da amostra não tem mulheres em nenhuma das posições referidas. Os resultados sugerem que quanto maior é a empresa

e o conselho de administração maior é a probabilidade de existirem mulheres nesses cargos. O que importa não é promover pontualmente uma mulher para posições de liderança, mas sim perpetuar esse princípio por toda a organização.

Para além de imperativos e vantagens económicas (Coleman, 2010; Noland et al., 2016), a liderança feminina representa também a possibilidade de mudança, unidade e inclusão (Adler & Osland, 2016). O facto de uma mulher ter alcançado uma posição de liderança, e ter alterado o paradigma da liderança dominada por homens, faz com que se criem novas tendências e com que os demais acreditem que outras mudanças sejam também possíveis (Adler & Osland, 2016). O simbolismo da unidade e inclusão advém da forma como algumas mulheres líderes obtiveram acesso ao poder, ganhando apoio popular ao invés de confiar no poder político, hierárquico ou corporativo. Existem mulheres a liderar países e empresas por todo o Mundo. Esta tendência é um fenómeno mundial e não apenas limitada a alguns países pró-mulheres ou indústrias e regiões (Adler & Osland, 2016).

## **1.6. Conflito vida-trabalho**

O conflito entre a vida e trabalho, surge, segundo Grandey e Cropanzano (1999), da falta de tempo e energia para desempenhar de modo satisfatório os papéis que o trabalho requer, mas também os papéis que a família necessita.

A estrutura familiar tradicional tem sofrido alterações e as famílias tradicionais têm diminuído, ou através do aumento de famílias nas quais ambos os membros do casal exercem atividades laborais ou até, através das famílias monoparentais. As tarefas domésticas, os cuidados infantis e a idosos deixaram de estar confinados aos papéis tradicionais de género. Nesse sentido, os colaboradores das organizações esforçam-se para desempenhar os papéis em contexto de trabalho e em contexto familiar tentando diminuir o conflito entre ambos (Byron, 2005).

Um estudo realizado em Portugal (Torres et al., 2018) considera que dos 15 aos 29 anos as mulheres dedicam por semana 32 horas a cuidar da casa e da família enquanto que os homens dedicam 17 horas. Dos 30 aos 49 anos é evidente a mobilização de tempo para o trabalho pago, tanto por homens como por mulheres, não obstante, é também evidente a persistência da sobrecarga das mulheres na prestação de cuidado à família e à casa. A diferença de trabalho não pago é de quatro horas entre os

homens e as mulheres enquanto que a diferença de trabalho pago é apenas uma hora (Torres et al., 2018).

No debate em torno da igualdade e diversidade de género surge a importância das práticas relacionadas com o equilíbrio entre a vida e o trabalho, frequentemente mencionadas como uma estratégia que pode potenciar o avanço das mulheres para cargos de liderança, ajudando a gerir as responsabilidades do trabalho e fora dele (Allen, Johnson, Kiburz & Shockley, 2013; Kalysh, Kulik & Perera, 2016).

Kalysh et al. (2016) definiram as práticas vida-trabalho como englobadoras de mecanismos que ajudam os colaboradores a equilibrar as suas responsabilidades ligadas ao trabalho com todas aquelas que não estão, ou seja, equilibrar as responsabilidades a todos os níveis. Algumas das práticas são direcionadas para libertar as mulheres de algumas responsabilidades familiares, como cuidados a crianças ou idosos, já outras têm como objetivo permitir uma melhor gestão dos compromissos familiares criando maior controlo sobre as suas responsabilidades laborais, nomeadamente através de horários de trabalho flexíveis.

As práticas de trabalho flexível oferecem ao trabalhador a possibilidade de ditar quando e/ou onde o trabalho é realizado, permitindo que estes determinem a melhor maneira de alocar o seu tempo, atenção e energia, promovendo assim controlo e autonomia para adaptar as exigências do trabalho e da família. As duas maiores formas de trabalho flexível são em termos de horário de trabalho e de local de trabalho (Allen et al., 2013). No estudo realizado por Allen et al. (2013) o objetivo passava por entender mais aprofundadamente a relação entre as práticas de trabalho que oferecem flexibilidade e o conflito entre trabalho-família e família-trabalho. As práticas de trabalho flexível estão mais associadas à diminuição da interferência do trabalho na família do que à diminuição da interferência da família no trabalho. O tipo de prática utilizada deve ser valorizado, isto porque, a flexibilidade de horário, ajuda mais na diminuição do conflito do trabalho na família do que a flexibilidade de local de trabalho. Também deve ser dada atenção à existência versus utilização de práticas de trabalho flexível. Isto porque, no que toca à interferência da família no trabalho, tanto a possibilidade de uso (existência) de horário de trabalho flexível como local de trabalho flexível, diminuem mais a interferência da família no trabalho, do que a efetiva utilização destas práticas. Uma possível explicação para este efeito (existência versus utilização) é a existência de um mecanismo que liga a flexibilidade a uma redução do

conflito trabalho família, através de uma maior percepção de controlo (Allen et al., 2013).

Outro fator a ter em consideração prende-se com utilização de práticas de trabalho flexível, por um, ou por ambos os membros do casal (Schooreel & Verbruggen, 2016). Nestes casos, é importante utilizar uma perspetiva do casal como um todo e não se focar apenas em uma das partes. Os colaboradores cujo parceiro utiliza práticas de trabalho flexível, sob a forma de horário de trabalho reduzido, realizam menos tarefas domésticas e reportam menos conflito entre a família e o trabalho. Por outro lado, os colaboradores cujo parceiro utiliza horário de trabalho flexível, reportam níveis mais altos de conflito entre o trabalho e a família, trabalhando em média mais horas (Schooreel & Verbruggen, 2016). Os colaboradores nesta situação tentam compensar a diferença de horas trabalhadas entre eles e o parceiro, acabando, assim, por trabalhar mais horas. Schooreel e Verbruggen (2016) concluem que a situação referida pode resultar em sentimentos de injustiça e menos suporte, uma vez que o casal discorda das contribuições de cada um para o trabalho e para a família.

Byron (2005) tentou compreender quais os efeitos do conflito vida-trabalho, mais especificamente os efeitos da interferência do trabalho na família, e da família no trabalho. Relativamente à interferência da família no trabalho as mulheres tendem a ter uma interferência positiva da família no trabalho, essa interferência positiva exprime-se sob a forma de horários de trabalho flexíveis e também através do apoio proporcionado pela família. No que toca ao casamento, para os homens, ser casado está associado a maior interferência do trabalho na família e da família no trabalho.

van Veldhoven e Beijer (2012) concluíram que tanto os homens como as mulheres que trabalham e têm filhos reportam níveis mais altos de conflito entre trabalho e família do que os homens e mulheres em geral. Mais especificamente, no caso de homens e mulheres trabalhadores e com filhos, as mulheres reportam níveis de conflito entre trabalho e família mais altos do que os homens. Deste modo, van Veldhoven e Beijer (2018) concluíram que, de facto, o género interfere na relação entre o trabalho e a família.

Kalysh et al. (2016), referem a existência de literatura conflituante no que respeita à ligação entre práticas com vista ao equilíbrio entre vida e trabalho e a representação de mulheres em cargos de liderança. Dreher (2003) concluiu que as práticas de conciliação entre vida e trabalho, como por exemplo, horários de trabalho flexíveis, cuidado de idosos e crianças, estão positivamente relacionadas com o alcance

de posições de liderança por parte das mulheres, cinco anos após a aplicação das mesmas. Por outro lado, Straub (2007) afirma que apenas o pagamento acrescido durante as baixas de maternidade está positivamente associado com a representação de mulheres em cargos de liderança. O estudo realizado (Straub, 2007) tinha como objetivo determinar se as práticas de conciliação de vida-trabalho potenciam o desenvolvimento da carreira de mulheres em posições de gestão sénior. Os países europeus aplicam de facto práticas de conciliação de vida-trabalho, nomeadamente a implementação de códigos de conduta para o combate à discriminação, horário de trabalho flexível, trabalho a partir de casa, duração acrescida de baixas de maternidade e paternidade e o pagamento acessório durante as baixas de maternidade e paternidade. Destas práticas, o horário de trabalho flexível é a mais comumente aplicada, seguindo-se o trabalho a partir de casa.

Por sua vez, o estudo realizado por Kalysh et al. (2016), permitiu concluir que as práticas de conciliação entre vida e trabalho podem ter um impacto positivo na representatividade das mulheres em funções de liderança, no entanto este efeito não é imediato, somente após um período de oito anos. Mais concluíram que os efeitos positivos destas práticas eram observáveis quando as mulheres constituíam 43% ou mais da força de trabalho.

Grandey e Cropanzano (1999), estudaram as consequências do *stress* do trabalho e da família na saúde e no aparecimento de um sentimento de angústia em relação à vida. Concluíram que, de facto, o *stress* provoca insatisfação e tensão, ou seja, um sentimento de angústia generalizado, e também o aparecimento de problemas de saúde. O conflito entre o trabalho e a família está positivamente relacionado com o aparecimento de problemas de saúde. Estes problemas são significativamente maiores para as mulheres do que para os homens, em situações em que ambos têm filhos (van Veldhoven & Beijer, 2012).

Uma mensagem que emergiu do estudo de Drew e Murtagh (2005) é a importância de demonstrar a aceitação das práticas de trabalho flexível desde os cargos de topo, sem que qualquer penalização daí advenha. É importante divulgar, nas organizações, que não só as práticas de trabalho flexível estão disponíveis como podem ser utilizadas pelos colaboradores e pelos líderes.

Um dos obstáculos que os líderes, assim como outros profissionais enfrentam é a gestão das barreiras entre o trabalho e a vida em geral. Estas barreiras e a maneira como são definidas trazem consequências, não só para o bem-estar de quem as estabeleceu,

mas também dos seus familiares, amigos e colegas de trabalho. Para demarcar as barreiras entre a vida profissional e pessoal podem ser utilizadas várias abordagens. Estas barreiras podem ser físicas, quando são estabelecidos períodos de tempo durante os quais não se abre o *e-mail*, e que se está completamente distante do trabalho; psicológicas, quando existe a capacidade de desligar do trabalho e focar-se completamente na família ou amigos; e emocionais, quando se consegue separar os sentimentos e emoções experienciados durante o dia de trabalho dos sentimentos e emoções de casa, conseguindo gerir as emoções de tal modo que estas não são transportadas de um contexto para o outro (Kossek, 2016). São ainda apresentadas duas perspetivas distintas para lidar e estabelecer barreiras entre o trabalho e a vida pessoal. A perspetiva de integração prevê uma mistura entre trabalho e não-trabalho, combinando ambos os contextos. No entanto, esta abordagem pode ser perversa, na medida em que demasiada integração pode originar ainda mais conflito e confusão de barreiras, chegando ao ponto em que deixa de haver separação entre o trabalho e a vida pessoal. Por outro lado, a perspetiva de separação realça a importância de distinguir claramente aquilo que é trabalho do que é a vida pessoal, permitindo assim focar-se em cada domínio separadamente. Esta separação, porém, não é completamente realista, isto porque podem surgir necessidades de prolongar o trabalho durante mais tempo do que o que seria previsto, ou, contrariamente, reduzir o tempo de trabalho por algum imprevisto familiar ou pessoal (Kossek, 2016).

Do estudo realizado por Cheung e Halpern (2010), com entrevistas realizadas a várias mulheres líderes, foi considerado importante a capacidade de *multitasking*, criando assim elos de ligação entre a família e o trabalho. No entanto, é importante manter o papel e identidade que exercem no trabalho separado daquele que exercem na família. Estes papéis (trabalho e família) podem ser comparados a dois círculos, quando surgem demasiadas exigências em ambos os círculos, a estratégia que deve ser adotada, para conseguir geri-los, é a redução da área total dos dois. Isto é possível através da sobreposição de ambos. A dimensão do círculo da família pode ser reduzida através de algumas estratégias práticas, como a contratação de ajuda doméstica para a preparação de refeições ou para realizar trabalhos domésticos. O apoio da família foi também mencionado pelas entrevistadas como importante para conseguirem ascender a posições de topo. Já o círculo do trabalho pode ser reduzido através da definição de uma hora de saída (uma vez que as mulheres que se encontram em posições de liderança poderão ter mais controlo sobre os seus horários), (Cheung & Halpern, 2010).

Cheung e Halpern (2010), fazem menção a alguns passos que ilustram um possível processo no desenvolvimento da liderança incorporando os papéis do trabalho e da família. Inicialmente é destacado o encorajamento parental, nomeadamente a aprendizagem através de modelos, o desenvolvimento de confiança e autoeficácia e a obtenção de educação e formação superior. Seguidamente é valorizada a motivação, a aprendizagem e obtenção de valores e conhecimento para avançar não só na carreira como na vida. Posteriormente e com a criação de uma carreira, é valorizada a aprendizagem através de mentores e deve ser tido como objeto a excelência. De seguida, e para criar uma família é importante o apoio organizacional e familiar, nesta fase destaca-se o apoio do parceiro, de familiares e amigos. Aqui, é também importante definir estratégias para gerir o trabalho e a família. Numa fase seguinte é desenvolvido um estilo de liderança transformacional, com ênfase nos relacionamentos e no trabalho em equipa (Cheung & Halpern, 2010).

A literatura apresenta alguns inconvenientes e desafios à liderança feminina, no entanto faz também referência a algumas oportunidades.

O estereótipo de género surge como um fator que é frequentemente utilizado para explicar a escassez de líderes femininas em posições hierarquicamente superiores. A liderança está estereotipicamente definida em termos masculinos, o que pode originar a restrição do acesso das mulheres a cargos de liderança e uma avaliação negativa da *performance* das líderes femininas (Eagly & Carli 2003; Eagly & Karau, 2002). Assim sendo, são identificadas barreiras e dificuldades à liderança feminina, estas operam não só ao nível da sociedade, mas também ao nível organizacional e individual (Diehl & Dzubinski, 2016). Algumas destas dificuldades são ilustradas através de metáforas, como o labirinto ou o *glass ceiling* (Carli & Eagly, 2016).

Em Portugal as mulheres apresentam uma sobrecarga de trabalho superior aos homens, no que diz respeito aos cuidados da família e da casa (Torres et al., 2018). Neste sentido, as práticas relacionadas com o equilíbrio vida e trabalho surgem como uma estratégia que pode potenciar o avanço das mulheres para cargos de liderança, possibilitando uma melhor gestão das responsabilidades profissionais e familiares (Kalysh et al., 2016; Allen et al., 2013).

É incentivada a aposta no desenvolvimento da liderança como uma ferramenta que potencia o sucesso e a elevada performance individual (Gipson et al., 2017). Nesse sentido, práticas como o *mentoring* (Allen et al. 2004), ou o *networking* (Day, 2000;

Hopkins et al., 2008) apresentam efeitos positivos ao nível do desenvolvimento da carreira.

## Capítulo II – Metodología

## **2.1. Opção metodológica**

O capítulo que se segue tem como finalidade proporcionar uma visão global sobre as decisões metodológicas realizadas. Será apresentada a questão de investigação deste estudo, assim como os seus objetivos. Posteriormente, serão ainda descritos e justificados os métodos utilizados para recolha de dados.

A questão de investigação deste trabalho é a seguinte: “Como se caracteriza a liderança feminina?”. Assim sendo, como objetivo geral deste estudo pretende-se caracterizar a liderança feminina. Este estudo apresenta ainda objetivos específicos, pretende-se explorar os obstáculos e oportunidades da liderança feminina.

Para que seja possível compreender melhor e mais aprofundadamente esta realidade complexa, será utilizada uma metodologia qualitativa. A metodologia qualitativa providencia uma visão holística dentro de um determinado contexto. Um dos objetivos dos estudos qualitativos é proporcionar um entendimento aprofundado e detalhado a partir da experiência dos sujeitos que participam neste tipo de estudos, tentando desse modo, compreender o significado que os indivíduos atribuem às suas experiências (Gibson & Brown, 2009; Snape & Spencer, 2003).

Alguns dos benefícios e características associados à escolha de uma metodologia qualitativa passam pela riqueza de informação gerada, mas também uma análise que permanece aberta a ideias emergentes que podem produzir uma descrição detalhada da informação, assim como resultados que se focam na interpretação e no entendimento que os participantes atribuem aos fenómenos, nas suas experiências e perspetivas (Snape & Spencer, 2003).

As dimensões éticas são aspetos incontornáveis durante a realização de um estudo, nomeadamente a nível do consentimento informado, da garantia de confidencialidade e do anonimato (Gibson & Brown, 2009; Lewis, 2003). A identidade das participantes só será conhecida pela equipa de investigação, do mesmo modo, nenhum dos comentários efetuados irá identificar as participantes de modo direto ou indireto (Lewis, 2003).

## **2.2. Técnica de recolha da informação**

Como técnica de recolha de informação foram utilizados um questionário sociodemográfico e entrevista individual semiestruturada.

A entrevista é um método de recolha de informação frequentemente associado aos métodos qualitativos (Crouch & McKenzie, 2006; Halcomb & Davidson, 2006), permitindo uma exploração aprofundada no que respeita à experiência pessoal do entrevistado sobre determinado tópico ou tema (Charmaz, 2006). Estudos efetuados com base em entrevistas normalmente envolvem um pequeno número de entrevistados. Uma amostra de pequena dimensão pressupõe um reduzido número de entrevistados, normalmente menos de 20 (Crouch & McKenzie, 2006).

A flexibilidade é uma característica associada a este instrumento de recolha de dados. No decorrer da entrevista o entrevistador deverá estar atento ao que está a ser dito, podendo dar seguimento a um ponto que desperte especial interesse, alertar para uma eventual inconsistência que surja no discurso do entrevistado, ou até alterar a ordem das questões, combinando assim estrutura e flexibilidade (Bryman, 2004; Gibson & Brown, 2009; Legard, Keegan & Ward, 2003).

O entrevistador deverá estar preparado com um guião, no qual consta uma lista de questões, que contêm os tópicos de interesse a serem abordados no decorrer da entrevista (Bryman, 2004; Legard et al., 2003). As questões devem explorar os tópicos em estudo, e devem ser suficientemente abertas de modo a encorajar o participante a falar sobre a sua experiência (Charmaz, 2006).

Estudos qualitativos interessam-se não só pelo que o entrevistado diz, mas também pela maneira como diz, pelo que as entrevistas são normalmente gravadas e posteriormente transcritas (Bryman, 2004). Este processo, de gravação das entrevistas e posterior transcrição da mesma, permite que os dados fornecidos pelo entrevistado sejam capturados na sua forma natural (Legard et al., 2003).

### **2.3. Procedimento de tratamento da informação**

Para responder aos objetivos do estudo foram contactadas várias mulheres em cargos de liderança, via *e-mail* e via *LinkedIn*, durante os meses de março, abril e maio. Nas mensagens enviadas constava a informação sobre os objetivos do estudo, o tema, e a garantia de confidencialidade e anonimato no tratamento da informação, solicitando desse modo a sua participação no estudo. As potenciais participantes foram também informadas da possibilidade de realização da entrevista presencialmente ou via *Skype* mediante a disponibilidade de ambas as partes.

O preenchimento do inquérito e da realização da entrevista foram antecedidos pela leitura e assinatura do consentimento informado (Anexo A), que identifica o estudo em questão e os objetivos do mesmo. No consentimento entregue foi salientado ainda o facto de a participação ser voluntária, confidencial e sigilosa. Por fim, foi feito um agradecimento pela participação no estudo e foram fornecidos os contactos da mestranda e da orientadora (Lewis, 2003). Gibson e Brown (2009) consideram que os princípios éticos têm como principal objetivo proteger os participantes do estudo, mas também o investigador, mantendo uma postura profissional e íntegra. Uma vez que a todas as participantes foram garantidos o anonimato e a confidencialidade de dados, serão utilizadas para a identificação das participantes as designações Participante 1, Participante 2, Participante 3, e assim sucessivamente até à Participante 10.

Foi também fornecido um breve inquérito (Anexo B), que à semelhança das entrevistas é anónimo e confidencial, e é constituído por 10 questões. O inquérito é composto por questões sociodemográficas e ainda por questões relacionadas com a organização da qual faz parte a entrevistada e da sua experiência de liderança. Primeiramente pretende-se obter informações sobre a idade, estado civil, filhos, nível de qualificações e área de formação. Seguem-se, posteriormente, questões direccionadas para a empresa, a área de atuação e número de colaboradores. Por fim, são colocadas questões relativamente ao número de liderados, e à experiência em cargos de liderança.

As entrevistas foram realizadas com o auxílio de um guião de entrevista previamente estruturado (Anexo C). Este guião é composto por questões realizadas com base na revisão de literatura, assim como, nos objetivos estabelecidos. As questões colocadas relacionam-se com as temáticas essenciais deste estudo, os obstáculos e oportunidades na liderança feminina, nomeadamente, o preconceito de género, a conciliação vida-trabalho e o desenvolvimento da liderança.

O guião utilizado é constituído por 21 questões abertas, através das quais foram abordados os temas fulcrais deste estudo. A entrevista é iniciada com questões relacionadas com o percurso até à liderança, precisando posteriormente as dificuldades e facilidades associadas ao mesmo. De seguida, é abordada a questão do preconceito de género, sendo o objetivo entender se a entrevistada já vivenciou alguma forma de preconceito de género, e se sim, de que forma lidou com essa situação. Posteriormente, são colocadas questões relativas à conciliação vida-trabalho, que práticas teriam sido importantes terem sido implementadas pelas organizações nas quais trabalharam, qual a importância dessas práticas, e ainda, tentar compreender que estratégias são adotadas a

título pessoal para manter o equilíbrio vida-trabalho. As questões seguintes relacionam-se com o desenvolvimento da liderança, mais precisamente, pretende-se entender que práticas são úteis para o desenvolvimento da liderança e de que forma estas foram importantes. O guião termina com uma questão relacionada com as perspetivas de futuro, bem como uma questão relacionada com os principais desafios para as mulheres que querem atingir cargos de liderança em Portugal.

No início de março foi avaliada a validade do conteúdo do guião de entrevista recorrendo à realização de uma entrevista teste. Deste modo foi possível verificar que através da entrevista podiam ser recolhidos dados sólidos e passíveis de codificação e análise de acordo com os objetivos do estudo.

Durante os meses de abril, maio e junho realizaram-se as entrevistas. No total foram realizadas 10 entrevistas. A participação neste estudo foi voluntária, havendo total anonimato dos dados fornecidos. Todas as participações foram autorizadas e consentidas. As entrevistas foram gravadas com a autorização e consentimento das entrevistadas. A duração média das entrevistas foi de 43 minutos. A entrevista mais breve teve a duração de 14 minutos e a entrevista mais longa 56 minutos.

A transcrição *verbatim*, reprodução da entrevista gravada via áudio, é benéfica na medida em que facilita a análise dos dados, uma vez que aproxima os investigadores dos dados fornecidos na entrevista (Halcomb & Davidson, 2006). Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas *verbatim*, desse modo é possível permanecer fiel ao discurso oral, incluindo sinais emocionais e todas as interjeições utilizadas pelas participantes.

Posteriormente, as entrevistas foram analisadas segundo os princípios da *Grounded Theory* (Strauss & Corbin, 1994) e da análise temática (Braun & Clarke, 2006).

A *Grounded Theory* é um método comumente utilizado em estudos qualitativos e tem como objetivo a criação de uma teoria através da recolha e análise dos dados (Strauss & Corbin, 1994). A análise temática é um método utilizado para identificar, analisar e reportar padrões que advêm dos dados (Braun & Clarke, 2006). Gibson e Brown (2009) referem-se à análise temática, como o processo de análise de dados procurando pontos em comum, relações, peculiaridades ou diferenças entre os dados.

As entrevistas, transcritas *verbatim*, foram colocadas num ficheiro Excel, através do qual se procedeu à análise e codificação das mesmas. Primeiramente foram identificadas as unidades de análise dos dados recolhidos. De seguida, iniciou-se a

codificação aberta, que consiste na atribuição de um código a cada unidade de análise, ou seja, é destacado aquilo que é mais importante nos dados em análise (Urquhart, 2012). Seguiu-se a codificação axial, que identifica as categorias mais relevantes baseando-se nos códigos abertos anteriormente definidos. Por fim, procedeu-se à codificação seletiva, isto é, na atribuição de uma categoria principal em relação aos códigos axiais já identificados (Urquhart, 2012).

O estudo deve ser credível, e o rigor deve ser assegurando em todo o processo de pesquisa (Morrow, 2005). O investigador deve ter em consideração, durante o estudo e todo o processo de investigação, a inspeção e manutenção da integridade do mesmo, nomeadamente através da implementação de estratégias que avaliem o rigor da investigação e asseguram a legitimidade da mesma, como por exemplo, a participação de um auditor que proceda à validação da codificação, ou ainda a participação de membro que verifique e valide o relatório final (Nowell, Norris, White & Moules, 2017). Como estratégia para manutenção da credibilidade e consistência interna da investigação foram efetuadas validações em relação à análise por um auditor externo.

#### **2.4. Participantes do estudo – caracterização**

Este estudo é composto por um total de 10 participantes. A amostra foi delimitada por alguns critérios de inclusão, tais como:

- As participantes terem nacionalidade portuguesa;
- As participantes exercem ou terem exercido cargos de liderança de topo.

As participantes deste estudo foram selecionadas tendo em conta a técnica de amostragem teórica definida como “(...) o processo de recolha de dados para gerar teoria. O investigador recolhe, codifica, e analisa conjuntamente os seus dados e decide que dados recolher a seguir de modo a desenvolver a teoria à medida que esta vai emergindo.” (Glaser & Strauss, 1967, p.45). A técnica de amostragem teórica descreve o processo através do qual são selecionados os participantes através da sua relevância para o estudo. A relevância dos participantes pode estar relacionada com as características dos participantes, com as suas opiniões, papéis ou experiências (Gibson & Brown, 2009).

A saturação teórica é fundamental para a excelência de um trabalho qualitativo. Numa pesquisa qualitativa não existem regras, testes ou diretrizes que orientem no que concerne ao tamanho da amostra. Uma categoria é considerada saturada quando não

surge nova informação durante a codificação (Morse, 1995). Dados considerados saturados, são ricos e completos não devendo, portanto, conter falhas. Não é simplesmente a frequência que importa, mas sim, a riqueza da informação. A teoria emergente é convincente e credível (Hennink, Kaiser & Marconi, 2017; Morse, 1995). Deste modo, a saturação teórica é o indicador utilizado para determinar o tamanho de uma amostra considerada eficaz em estudos qualitativos. É a partir deste ponto que a recolha de informação adicional se torna supérflua e repetitiva, não trazendo informação nova (Hennink et al., 2017).

Através da realização das entrevistas foi possível chegar a dados relevantes e concisos sobre o tema em estudo. As participantes deste estudo (ver Tabela 1) têm uma idade média de 40 anos (DP=8,45), têm qualificações a nível do ensino superior e são maioritariamente da zona do Porto. Seis das participantes são casadas e cinco das participantes têm filhos.

*Tabela 1 - Caracterização das participantes*

<b>Designação</b>	<b>Idade</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Filhos</b>	<b>Habilitações académicas</b>	<b>Função na empresa</b>	<b>Experiência em liderança</b>	<b>Área geográfica</b>
<b>Participante 1</b>	48	Casada	2	Mestrado	Chief Executive Officer	18 anos	Porto
<b>Participante 2</b>	44	Casada	2	Licenciatura	Diretora	6 anos	Porto
<b>Participante 3</b>	42	Casada	2	Mestrado	Founder	14 anos	Lisboa
<b>Participante 4</b>	41	Divorciada	0	Doutoramento	Founder & Chief Executive Officer	3 anos	Porto
<b>Participante 5</b>	29	Solteira	0	Licenciatura	Founder & Manager	5 anos	Porto
<b>Participante 6</b>	45	Casada	2	Licenciatura	Chief Marketing Officer	10 anos	Porto
<b>Participante 7</b>	27	Solteira	0	Mestrado	Co-founder & Managing Director	2 anos	Porto
<b>Participante 8</b>	41	Casada	0	Licenciatura	Chief Executive	8 anos	Porto

					Officer		
<b>Participante 9</b>	28	Solteira	0	Licenciatura	Managing Director	7 anos	Porto
<b>Participante 10</b>	50	Casada	2	Licenciatura	Human Resources & Legal Director	14 anos	Lisboa

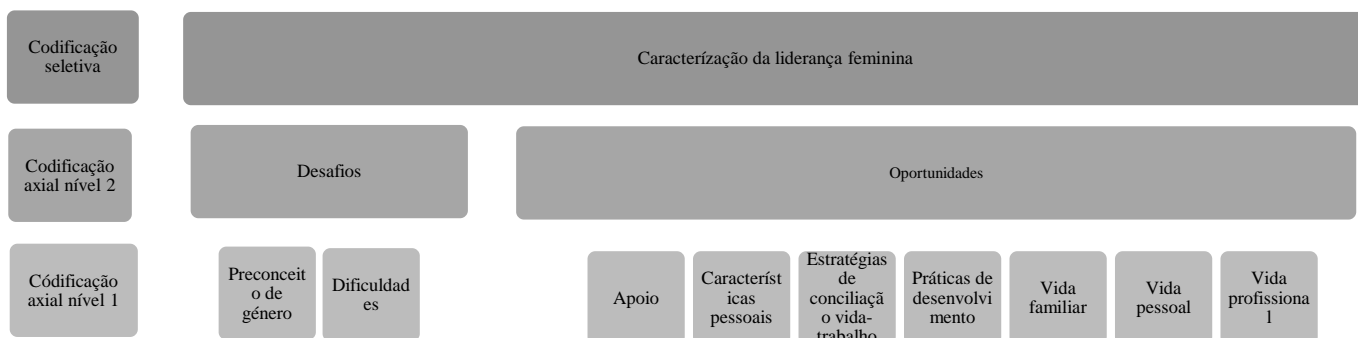
## **Capítulo III – Apresentação dos resultados**

Neste capítulo são apresentados os dados resultantes das entrevistas realizadas. As citações apresentadas ao longo deste capítulo são expressões diretas das participantes do estudo.

Neste estudo utilizamos o princípio a saturação teórica e nesse sentido, todos os temas apresentados começaram a tornar-se repetitivos e o aparecimento de novas informações tornou-se raro.

Para proporcionar uma melhor compreensão dos resultados, apresenta-se a Figura 1 (Códigos e subcódigos da análise de resultados) que resume todos códigos e subcódigos encontrados através da análise qualitativa realizada. Conforme é possível observar na figura que se segue, foi encontrado um código seletivo, a caracterização da liderança feminina; foram encontrados dois códigos axiais de nível dois, os desafios e as oportunidades; e por fim, foram encontrados nove códigos axiais de nível um, o preconceito de género, as dificuldades, o apoio, as características pessoais, as estratégias de conciliação vida-trabalho, as práticas de desenvolvimento, a vida familiar, a vida pessoal e finalmente, a vida profissional.

*Figura 1 - Códigos e subcódigos da análise de resultados*



### **Caracterização da liderança feminina**

O código Caracterização da liderança feminina foi alcançado através da identificação e categorização de dois subcódigos: desafios e oportunidades. O subcódigo desafios engloba o subcódigo preconceito de género e dificuldades. Por fim, o subcódigo oportunidades engloba sete subcódigos: apoio, características pessoais, estratégias de conciliação vida-trabalho, práticas de desenvolvimento, vida familiar, vida pessoal e vida profissional.

estratégias de conciliação vida-trabalho, práticas de desenvolvimento, vida familiar, vida pessoal e finalmente, vida profissional.

## **Desafios**

O subcódigo desafios caracteriza-se pelas vicissitudes encontradas no percurso até à liderança e durante o exercício da mesma. Estes desafios, apesar de constituírem inconvenientes claros podem ser ultrapassados e o seu impacto mitigado ou até mesmo extinto. O desafio é caracterizado como algo que pode originar dificuldades, mas que impulsiona a fazer mais e melhor. O desafio é aceite e há uma tentativa de superá-lo.

O subcódigo desafios foi alcançado através da identificação e categorização de dois subcódigos, o preconceito de género e as dificuldades. Através dos dados obtidos é possível verificar que o preconceito de género constituiu um desafio no percurso das participantes. O preconceito de género não só exclui as mulheres de oportunidades de carreira, como as pressiona para desempenharem um papel doméstico de forma mais ativa do que os homens. Também algumas dificuldades a nível pessoal, familiar e profissional constituem desafios à liderança feminina.

*Os principais desafios (...) eu diria que há o contexto, cultura e nós próprias, mulheres, a questão aqui do autoconhecimento, da nossa capacitação (...) mas acima de tudo, muitas vezes aquilo que parece que falha é que não somos líderes da nossa própria vida e deixamos para os outros ou demitimos da nossa própria responsabilidade muitas das coisas. (Participante 3).*

## **Preconceito de género**

O preconceito de género define-se como atitudes discriminatórias em função do género, originando, injustificadamente, tratamento diferente entre os homens e as mulheres. O preconceito de género afeta as mulheres na vida profissional, mas também na vida pessoal. Por um lado, exclui as mulheres de algumas oportunidades de carreira e por outro, pressiona as mulheres a desempenhar papéis domésticos originando uma maior carga de responsabilidades comparativamente aos homens.

*(...) se eu alguma vez senti que o facto de ser uma mulher me prejudicou na minha atividade profissional devia dizer que não, à exceção da minha primeira entrevista de emprego em que fiquei nas (pausa) finais com outro colega e em que me foi dito cara-a-cara que eu era melhor que ele mas que não ia ser eu a escolhida porque eu ia querer casar e ter filhos, e aquela empresa procurava uma pessoa com dedicação exclusiva (...) ia pôr um processo porque isto é discriminação em função do género e não há direito. (Participante 10).*

As participantes vivenciaram situações de preconceito de género proveniente dos homens, em situações profissionais, nomeadamente de acesso a oportunidades de trabalho. No entanto, o preconceito de género pode também partir de outras mulheres, quer em contexto de trabalho, por presumirem que o líder é o homem, quer em contexto da vida pessoal ou familiar, por assumirem que a mulher deve responsabilizar-se pelas tarefas domésticas e pelos cuidados da família. O exemplo que se segue é ilustrativo dessa situação:

*(...) o machismo não vem só dos homens. E o pior machismo para mim é o que vem das mulheres, que é a mulher que de facto vê um homem e uma mulher em questões de liderança e automaticamente acha que é o homem que está a liderar, por ser homem. (Participante 7).*

As participantes que afirmaram não ter vivenciado nenhuma situação de preconceito de género porque não se recordam da mesma (ou porque não aconteceu ou porque não a valorizaram) reconhecem, ainda assim, que este é um tema e consideram-se privilegiadas no sentido em que o preconceito de género não constituiu um obstáculo direto no seu percurso.

*Mas sim, a liderança no feminino tem algumas dificuldades admito que sim, não que eu as tenha sentido assim de forma cabal, hm, mas eu acho que também eu nunca me pus muito a jeito (risos) portanto, nunca, nunca sobrevalorizei, se alguma vez, e devo ter sido injustiçada por ter sido mulher,*

*como não sobrevalorizei o assunto (risos), hm nem me lembro (risos). (Participante 1).*

## **Dificuldades**

O subcódigo dificuldades é definido pelas circunstâncias críticas que as mulheres encontram no caminho até à liderança e durante ao seu exercício. Aqui é feita referência às dificuldades não só na vida pessoal, mas também na vida familiar e profissional. Estas dificuldades podem ser ultrapassadas e a sua superação permite alcançar objetivos pessoais, familiares e profissionais.

A nível pessoal o cansaço e a falta de energia, resultante da exigência das funções exercidas, que requerem estar constantemente alerta e ao corrente do negócio, surge como a dificuldade mais recorrente. Nesse sentido, as exigências profissionais e as preocupações com o trabalho surgem como fatores que a longo prazo têm impacto na vida pessoal.

*As pessoas quando querem criar impacto é colocar energia a sério, não é a brincar, é uma coisa que é muito demanding não é? Sim, às vezes chego a casa e estou esgotada, (...) essa é a minha maior dificuldade que é, se eu não conseguir tirar de dentro da cabeça, ah, eu não paro de pensar. Portanto e já tive alguns momentos, os momentos mais difíceis, estiveram sempre ah, relacionados com o dormir mal, e o pouco descanso que tenho desse processo que depois me tira energia e que tudo fica muito difícil. (Participante 1).*

A nível das dificuldades familiares o excesso de responsabilidades familiares, nomeadamente com os cuidados dos filhos, e os cuidados domésticos são as dificuldades que as participantes identificam mais frequentemente. As exigências do papel de mãe por vezes conflituam com as exigências da vida profissional, originando ausência e sentimentos de frustração. Apesar de nesta área as participantes se considerarem privilegiadas pelo apoio que têm, reconhecem que este tema é sem dúvida uma dificuldade que as mulheres enfrentam ainda nos dias de hoje.

*É muito duro, nós sentirmo-nos realizadas como mães e como profissionais, é extremamente duro, por mais facilidades e apoio que a gente tenha eu acho que fica sempre ali um sentimento que não fomos a todas, e não é possível ir a todas, e até aceitarmos isso é muito complicado, mesmo. (Participante 2).*

*Numa sociedade em que ainda é a mulher que tem um papel muito mais ativo em casa, nós não podemos ter organizações que exijam que as pessoas saiam todos os dias às oito da noite, porque as mulheres têm que ir buscar os filhos, tratar da casa, do, portanto, isso exige tempo. (Participante 9).*

Quanto às dificuldades a nível profissional é possível identificar o excesso de trabalho resultante das responsabilidades e exigências da função, associados muitas vezes a políticas que as organizações apoiam implicitamente e que estão relacionadas com a valorização e glorificação de horas extra.

*Não precisava de ter trabalhado tantas horas, não precisava de ter feito isso, acho que devemos ter equilíbrio (...) dar tudo ao trabalho, é algo que certamente nos vamos arrepender um dia. (Participante 6).*

Outra dificuldade referida é o facto de o mundo executivo ser ainda muito masculinizado, o que torna difícil encontrar *role models* e mentores femininos que sejam uma inspiração, um exemplo a seguir e que providenciem conselhos sobre os temas mais sensíveis e os obstáculos a ultrapassar.

*Hm, as dificuldades é que o Mundo hm, executivo é ainda muito masculino. (Participante 4).*

*Os principais desafios são, a meu ver, a primeira coisa, é a falta de role models. (Participante 5).*

*Outros desafios, hm (...) equilíbrio entre a vida familiar e o trabalho, a questão de quem já lá está e quem nos pode puxar para cima são os homens, a questão de as mulheres não se ajudarem umas as outras. (Participante 6).*

## **Oportunidades**

As oportunidades definem-se como todas as circunstâncias que são desejáveis, e que proporcionam situações favoráveis ao alcance da liderança e ao seu exercício.

O subcódigo oportunidades foi alcançado através da identificação e categorização de sete subcódigos: apoio, características pessoais, estratégias de conciliação vida-trabalho, práticas de desenvolvimento, vida familiar, vida pessoal e vida profissional.

## **Apoio**

O apoio é um subcódigo que se caracteriza pela assistência, pelo auxílio que as líderes receberam e que lhes permite conciliar as várias vertentes e papéis que exercem, a nível familiar e profissional. Este auxílio pode ter origem em familiares, nomeadamente os pais e o marido, mas também em amigos, colegas de trabalho e na contratação de ajuda para realizar tarefas domésticas.

O apoio concedido pode ocorrer numa fase académica ou numa fase inicial de carreira, como um fator de encorajamento ao desenvolvimento, para que seja possível alcançar os objetivos, e posteriormente, como um fator que liberta de algumas responsabilidades familiares, e por isso, permite uma maior dedicação ao trabalho.

É reconhecido pelas participantes que este apoio é útil em qualquer circunstância, ainda mais se existirem filhos.

*(...) com certeza que essa rede de apoios, familiares e sociais, é muito, muito importante mesmo. (Participante 10).*

*Eles basicamente puseram-me a mão por baixo e disseram “força, se for preciso estamos aqui para amparar”. As pessoas que me rodeavam, durante, ao longo do meu percurso, (...) o meu núcleo, as pessoas que me*

*rodeavam foram efetivamente importantes para que eu pudesse continuar a evoluir. (Participante 5).*

*De facto, ter aqui uma instituição “avós” que também facilita muito a gestão da minha e da nossa vida familiar, assumo isso, sim claramente sou uma privilegiada e abençoada por ter os pais que tenho, que dão efetivamente um suporte muito grande (...) depois também todo um círculo vá lá, um núcleo duro, um board pessoal de alguns amigos mais, mais próximos (...) hm, portanto sinto-me rodeada de um conjunto de pessoas que de facto têm também essa capacidade de expressão e de motivação. (Participante 3).*

### **Características pessoais**

As características pessoais são um subcódigo definido por um conjunto de traços de personalidade que de alguma forma contribuíram para um desejo e vontade de alcançar mais e evoluir. Durante as entrevistas, a motivação, ambição e o foco nos objetivos e resultados pretendidos surgem frequentemente como um fator determinante e que explica parte do sucesso alcançado.

*Se calhar sempre teve intrínseco em mim, hm, assumir um bocadinho essa postura. Não em tudo na vida, mas quando era preciso, tomar decisões, e assumir aqui um bocadinho o papel de líder, não é? No contexto de assumir a responsabilidade das coisas e levá-las para a frente acho que sempre, acho que sempre, tive um bocadinho esse perfil. (Participante 5).*

*Sim, de facto a personalidade ou aquela vontade que a pessoa tem orgânica de ter mais e mais e mais é (pausa) fundamental, sim. Hm, de qualquer modo não acredito que esta inquietação seja uma coisa que tem de nascer com as pessoas (...) Mas às vezes essas coisas, as pessoas mudam e por exemplo acontece alguma coisa na vida com muito impacto que, que também traz uma mudança da personalidade, portanto não acredito que isso tenha de nascer com as pessoas, acredito que as pessoas também podem ter assim uma espécie de wake up call ou de um boost de inspiração que as torne assim. (Participante 7).*

## **Estratégias de conciliação vida-trabalho**

O subcódigo estratégias de conciliação vida-trabalho relaciona-se com a importância que as participantes reconhecem à utilização destas práticas, o que por sua vez origina um melhor equilíbrio entre a vida e o trabalho, facilitando no desempenho das funções familiares e profissionais. As práticas referidas com mais relevância foram a flexibilidade de local de trabalho e a flexibilidade de horário de trabalho.

*Nos espaços em que eu trabalhei, isso era uma realidade, ou seja, acho que é extremamente importante. (Participante 8).*

*Foram mesmo fundamentais Marta, eu lembro-me de alguns períodos em que, hm, tive por exemplo, a minha segunda filha teve muitos problemas de saúde, nos primeiros meses de vida, e eu, estive a trabalhar em casa, para lhe dar apoio, nessa altura, porque a situação era grave e foi fundamental. Então, eu acho que isto foi uma relação win-win, sem qualquer dúvida, sem qualquer dúvida. (Participante 2).*

## **Práticas de desenvolvimento**

O subcódigo práticas de desenvolvimento define-se pela utilização de mecanismos para a aquisição de novos conhecimentos, técnicos ou em *softskills*. Os conhecimentos técnicos e o *know-how* na área de negócio surgem como fatores essenciais para alcançar posições de liderança na área em questão. As participantes salientam ainda a importância da formação em *softskills* para o exercício de cargos de liderança.

*Ah, fiz também sempre muita formação (...) então investi muito também em softskills, para me completar, hm, fiz muita formação ao longo da minha vida, e mais tarde senti a necessidade, para dar um salto mais consistente em termos de gestão, e fui tirar um MBA. (Participante 1).*

Algumas estratégias são também consideradas como uma excelente forma de desenvolvimento pessoal e profissional, como é o caso do *mentoring* e do *coaching*.

*Passei por um processo até de coaching, hm até antes do MBA, que foi muito importante para mim, coaching em termos profissionais e também de pessoais. (Participante 4).*

*Eu posso dizer que neste momento tenho dois mentores, tenho um homem, que é uma pessoa que me ajuda muito, mas para questões muito técnicas. (...) Eu finalmente consegui encontrar uma mulher que tem disponibilidade para fazer algum mentoring. E posso dizer que foi a primeira vez que isso me aconteceu e já trabalho há muitos anos. (Participante 6).*

## **Vida familiar**

Vida familiar é um subcódigo relacionado com a importância do papel de mãe e o desempenho adequado desse mesmo papel. Para além disso surgem também referências à partilha de vida com outra pessoa e à importância de privilegiar momentos a dois. As participantes referem também a importância da organização e criação de estratégias nesse sentido. As estratégias passam pela definição de dias específicos para atividades com os filhos, ou para tempo só com o marido.

*Portanto, eu sinto que ah, em relação por exemplo ao meu papel de mãe, tenho dois filhos, não é? Ah, que é um papel que eu valorizo muito também. Eu tenho algumas amigas que não têm uma vida profissional tão exigente e que conseguem fazer um acompanhamento mais frequente, não necessariamente da mesma qualidade com o que eu faço com os meus filhos. (Participante 1).*

*(...) e a dada altura no meu caso em concreto tive dois filhos, ou tenho, tenho dois filhos, melhor dizendo, e logicamente quis assumir esse papel na sua íntegra e cumpri com a minha licença de maternidade, agora parentalidade e não havia sequer outra hipótese que não o fazer e, portanto, sempre aqui com uma vontade e tentativa de conseguir equilibrar a vida pessoal e profissional, porque quer dizer, em última instância temos uma vida,*

*há uma vida e, portanto, há que vivê-la no máximo de harmonia que conseguia, mas tendo também consciência que muitas vezes não se consegue. E portanto há uma estratégia muito interessante que alguém me falou e que eu adotei de imediato que faz, fez todo o sentido, é criar um calendário partilhado, no Outlook, no Gmail, portanto, um calendário partilhado com o meu marido, a minha agenda, ele sabe onde é que eu ando, eu sei onde é que ela anda, e se eu não poder naquele dia ir buscar os meus filhos vai ele buscar os nossos filhos, e portanto fazemos uma gestão muito, muito por aí. (Participante 3).*

*Por exemplo, mesmo como meu marido nós fazemos isso. Há dias pré-marcados em que nós vamos sair os dois e isso está pré-definido. E as vezes não acontece, mas aquilo está sempre marcado e é uma forma de nos disciplinarmos e de garantimos que há sempre um espaço de tempo que é só de nós os dois e não é de mais ninguém. (Participante 6).*

## **Vida pessoal**

O subcódigo vida pessoal caracteriza-se por um conjunto de cuidados pessoais que permitem manter o bem-estar e a qualidade de vida. Este subcódigo abrange um conjunto de cuidados, como a importância do sono e do descanso, mas também pela importância do exercício físico e de momentos sociais. As participantes remetem para a importância da manutenção do cuidado pessoal, sendo importante não descurar neste aspeto.

*Sim, também não abdicar de mim, porque isso é, é a loucura, abdicar de mim é insucesso completo, portanto a partir do momento em que a vida é super exigente e que não é possível sequer ter um (silêncio) um espaço para nós próprios, nós não nos podemos descurar do nosso bem-estar físico, às vezes de uns processos de distress, sejam eles quais forem às vezes podem ser estúpidos (...) não e nada de especial, às vezes é chegar a casa e dizer “ah, desculpe eu agora vou ver uma porcaria qualquer (risos) para me esquecer de tudo, e limpar a cabeça”. (Participante 1).*

*De qualquer das maneiras tenho algumas regras, como disse, para além da minha higiene de vida, mais exercício, dormir horas certas, hm hm, privilegiar momentos sociais para me distrair (...). (Participante 4).*

## **Vida profissional**

O subcódigo vida profissional define-se pela evolução de carreira das participantes e do desenvolvimento do seu percurso profissional até à liderança. Na sua maioria as participantes referem que liderar nunca foi uma ambição, apenas a evolução natural da carreira. Neste subcódigo existe também uma componente da gestão de carreira e da tomada de decisões com base nos objetivos profissionais das participantes.

*Ora bem, o meu percurso até à liderança, eu diria que foi algo, algo que surgiu com alguma naturalidade e talvez até de forma nem pensada ou propositada, (...) foi um, um living by doing, um ir experienciado, vivenciando, perceber claro que há obstáculos, que há, há situações, potenciais conflitos, que se foram sempre gerindo, de uma forma ou de outra, mas na verdade, portanto, foram situações que foram sendo ultrapassadas, (...) portanto eu diria que não foi nada premeditado, como disse foi uma situação que surgiu naturalmente naquele contexto, uma proposta que me foi feita e na verdade só me passou pela cabeça dizer que sim, não me passou outra coisa pela cabeça, não sabia se iria estar preparada ou não iria estar preparada, mas pelo menos estava na disposição de tentar, de verificar realmente como é que poderia funcionar. (Participante 3).*

*O passo mais difícil é o primeiro passo é a subida para um nível de management, hm, pronto. A partir daí foi muito mais fácil conseguir ter equipas maiores, desafios maiores, hm o que custou foi passar de um nível de senior executive para um nível de management. (...) os momentos em que eu mais subi na carreira foram momentos em que tive de dar um passo atrás para dar dois à frente. Como é que eu explico isso? Ou seja, tipicamente foi o momento que eu deixei funções que no momento se calhar eram consideradas mais interessantes do que aquelas que eu fui abraçar. (Participante 6).*

## **Capítulo IV – Discussão dos resultados**

No capítulo que se segue serão discutidos os principais resultados apresentados no capítulo anterior. Será também apresentada uma discussão de resultados, tendo por base os dados obtidos através das entrevistas e da revisão de literatura efetuada relativa aos temas em análise.

Na análise de dados, a caracterização da liderança feminina aparece como sendo constituída por duas dimensões, os desafios e as oportunidades. Estas dimensões estão interligadas e influenciam-se entre si. O percurso até à liderança feminina, assim como o seu exercício comporta desafios (preconceito de género e dificuldades) e oportunidades (apoio, características pessoais, estratégias de conciliação vida-trabalho, práticas de desenvolvimento, vida familiar, vida pessoal e vida profissional). Estas são duas dimensões distintas, no entanto pode haver ligação entre elas, na medida em que uma dificuldade pode trazer algumas oportunidades a ela associadas, dependendo do modo como é encarada.

Através dos dados recolhidos é possível compreender que o preconceito de género é um desafio à liderança feminina. O preconceito é identificado como uma macro barreira, esta barreira opera ao nível da sociedade, criando constrangimentos culturais à progressão da liderança feminina (Diehl & Dzubinski, 2016). As normas culturais e sociais e as responsabilidades e papéis associados às mulheres podem resultar em perceções tendenciosas sobre as mulheres e a sua capacidade para liderar. Por um lado, as responsabilidades e papéis familiares, depositados nas mulheres originam uma maior carga de responsabilidades comparativamente aos homens diminuindo a disponibilidade para apostar no desenvolvimento e progressão na carreira (Haile et al., 2016). Por outro lado, no contexto organizacional são igualmente identificadas barreiras relacionadas com o género, originando desvalorização da liderança feminina e limitando a sua eficácia (Diehl & Dzubinski, 2016).

Em paralelo com os dados recolhidos a literatura refere que o *stress* provocado pelas exigências do trabalho e também pelas exigências da vida familiar tem impacto na saúde. O *stress* resultante das exigências profissionais e familiares leva ao esgotamento de recursos, originando tensão, sentimentos de angústia e o aparecimento de problemas de saúde (Grandey & Cropanzano, 1999). O cansaço e a falta de energia surgem de facto, como as dificuldades pessoais mais referidas pelas participantes. van Veldhoven e Beijer (2012) concluíram que estes problemas são significativamente maiores para as mulheres do que para os homens, em situações em que ambos têm filhos.

As dificuldades familiares surgem como um desafio à liderança feminina, mais precisamente na figura dos cuidados com os filhos e cuidados domésticos. Estas dificuldades operam ao nível individual (Diehl & Dzubinskil, 2016) e envolvem essencialmente as responsabilidades que as próprias mulheres depositam em si. No que respeita às dificuldades familiares identificadas pelas participantes, e à semelhança do que se pode constatar na literatura, comparativamente aos homens, as mulheres em Portugal apresentam uma sobrecarga de trabalho no que diz respeito aos cuidados da família e da casa, sendo que nesse sentido existe uma diferença de trabalho não pago entre os homens e as mulheres (Torres et al., 2018).

No que respeita à vida profissional o mundo executivo é ainda muito masculinizado, e uma vez que a maioria dos executivos são homens, a maioria dos indivíduos promovidos para posições de liderança serão igualmente homens. Isto porque, a maioria das pessoas prefere trabalhar com indivíduos que partilhem dos seus valores e interesses (Warren, 2009). São criados canais de comunicação que não são perceptíveis a todos, e desta forma, os colaboradores que não pertencem a estas redes de comunicação informais ficam prejudicados (Sabattini, 2008). Relacionado também com a forte presença masculina no mundo executivo está a dificuldade em encontrar *role models* e mentores femininos. Na literatura Diehl e Dzubinskil (2016) identificam algumas dificuldades a nível organizacional, nomeadamente a exclusão de meios de *networking* informal e a falta de *mentoring*. Todas as participantes conseguiram quebrar o *glass ceiling* (Carli & Eagly, 2016) e conseguiram avançar até aos mais altos níveis de liderança, no entanto é feita referência à dificuldade em passar para o nível de *management*. O percurso das participantes assemelha-se à teoria do labirinto (Carli & Eagly, 2016), que representa os múltiplos caminhos que as mulheres podem percorrer e as dificuldades encontradas durante o percurso.

Uma dificuldade frequentemente referida pelas participantes é a impossibilidade de estar presente em todos os momentos e contextos, profissionais e familiares, sendo por isso importante definir prioridades. As contribuições existentes na bibliografia referem que o conflito entre a vida e o trabalho é uma barreira à liderança feminina (Diehl & Dzubinskil, 2016), contribuindo para a falta de tempo e energia para desempenhar todos os papéis, não só os profissionais, mas também os familiares (Grandey & Cropanzano, 1999). Resultante das exigências profissionais a que as participantes estão sujeitas, à necessidade de estarem sempre atentas ao negócio e à carga de trabalho que têm, estas referem que não é possível estar presente em todas as

circunstâncias e momentos que gostariam, nesse sentido é extremamente difícil sentirem-se realizadas como mães e como profissionais. Importa, por isso, definir objetivos e prioridades sem haver um sentimento de culpa e recriminação.

É feita referência à importância do apoio recebido pelas participantes e que lhes permite uma melhor conciliação dos papéis familiar e profissional. Cheung e Halpern (2010) referem de igual modo o papel da família e do encorajamento parental incitando à aprendizagem através de modelos e reforçando a importância da confiança e motivação, não só em contexto académico como profissional. Posteriormente, e numa fase mais avançada surge o apoio dado à criação da família. Aqui destaca-se o apoio do parceiro, de familiares e amigos, sendo que é também importante definir estratégias para gerir o trabalho e a família. Outro tipo de apoio também identificado nos dados recolhidos, e na literatura, é a possibilidade de obter apoio através da contratação de ajuda doméstica (Cheung & Halpern, 2010).

As participantes do estudo referem também a importância das suas características e personalidade como um fator que contribuiu para o sucesso. Konrad et al. (2000) concluíram que, no que respeita às preferências pelos atributos do trabalho as mulheres e os homens demonstraram o mesmo nível de importância no que respeita a oportunidades de promoção, reconhecimento, autonomia e o sentimento de realização. Deste modo, Konrad et al. (2000) concluíram que as aspirações das mulheres relacionadas com os atributos do trabalho aumentaram à medida que as barreiras e o preconceito de género diminuíram. Através das entrevistas realizadas, foi possível verificar que as participantes consideram fator essencial a sua personalidade e características pessoais, nomeadamente a motivação, a determinação e o foco nos objetivos.

A análise de dados realizada permite concluir que as participantes valorizam e reconhecem a importância das práticas de trabalho flexível, nomeadamente a flexibilidade de local de trabalho e a flexibilidade de horário de trabalho. Em linha com os resultados alcançados, as contribuições empíricas reforçam que estas práticas oferecem ao trabalhador controlo e autonomia, uma vez que têm a possibilidade de ditar quando e/ou onde o trabalho é realizado. Desse modo é possível determinar a melhor maneira de alocar o tempo, atenção e energia (Allen et al., 2013). Enraizado em algumas culturais organizacionais está o legado de trabalho para além do horário laboral, um compromisso que é aceite juntamente com os cargos de liderança. Drew e Murtagh (2005) alertam para a importância de divulgar, nas organizações, que não só as

práticas de trabalho flexível estão disponíveis como podem ser utilizadas pelos colaboradores e pelos líderes.

Day (2000) alerta para o desenvolvimento do líder através do investimento no capital humano, em competências como o autoconhecimento, a gestão emocional e a confiança, com o foco no desenvolvimento das capacidades e conhecimentos necessários para exercer o cargo de liderança. As participantes identificam o *mentoring* como uma prática de desenvolvimento importante. Kossek et al. (2016) refere o *mentoring*, o *coaching*, os *role models* e o aconselhamento pelos pares como uma forma de equilibrar o preconceito de género. Conforme é possível constatar na apresentação de resultados a obtenção de mentoras femininas não é um processo fácil. Especialmente no que diz respeito a mentoras com conhecimento dos desafios da liderança feminina (Schulz & Enslin, 2014). Allen et al. (2004) ressaltam ainda alguns dos benefícios resultantes do *mentoring*, tais como a nível de desenvolvimento da carreira, nomeadamente a nível de remuneração, desenvolvimento, retenção e satisfação com o trabalho e a carreira. O *coaching* foi também assinalado pelas participantes como uma prática de desenvolvimento importante para atingir os objetivos definidos (Day, 2000).

A nível das dificuldades pessoais surge o *stress* e a falta de energia como consequência das exigências profissionais e familiares. Estas exigências têm como consequência o esgotamento de recursos, problemas de saúde e insatisfação profissional e familiar (Grandey & Cropanzano, 1999). Tendo as participantes consciência destas consequências os cuidados pessoais foram referidos como essenciais, não só por questões de saúde, mas também para a criação e manutenção de um estilo de vida saudável, primando pelo exercício físico e privilegiando momentos de descanso e de convívio.

van Veldhoven e Beijer (2012) concluíram que tanto os homens como as mulheres que trabalham e têm filhos reportam níveis mais altos de conflito entre trabalho e família do que os homens e mulheres em geral. Nesse sentido, surge através da análise de dados a importância da vida familiar. Ou seja, as participantes referem que é importante ter em atenção e privilegiar momentos com o marido. A separação dos domínios profissional e familiar pode ser uma solução (Kossek, 2016), esta compartimentação, do tempo para o trabalho e do tempo para a família pode minimizar a perda de recursos (Grandey & Cropanzano, 1999). As participantes referem que quando estão com os filhos estão somente dedicadas e eles, chegando até, a marcar dias específicos na agenda para sair a determinada hora de forma a passar aquele tempo

predefinido com os filhos, mesmo que isso não aconteça com a frequência que desejariam. Deste modo, apesar das longas horas de trabalho há também um esforço e organização no sentido de parar o trabalho para estar com a família, quer sejam momentos com os filhos, ou com o marido. Uma vez alcançada uma posição de liderança de topo, as líderes têm mais controlo sobre os seus horários de trabalho e, portanto, surgem outras facilidades para conciliar as exigências profissionais, familiares e pessoais (Cheung & Halpern, 2010).

A vida profissional surge também como uma das oportunidades da liderança feminina. A maioria das participantes não apresentava ambições de liderança, liderar foi algo que surgiu naturalmente com o desenvolvimento da carreira. Deste modo, emerge a importância da gestão de carreira, caracterizada pela obtenção de informação necessária para a resolução de problemas e tomada de decisões em conformidade com os objetivos de carreira (Kossek et al., 1998; Hopkins et al., 2008). A promoção e apoio a programas de planeamento de progressão na carreira pode aumentar a retenção e lealdade dos colaboradores, e em simultâneo pode servir para garantir a neutralidade em relação ao género (Schulz & Enslin, 2014). Sabbatini (2008) identificou alguns fatores que influenciam o desenvolvimento da carreira, nomeadamente a criação de programas e práticas formais de *networking* (construção de relações, dentro e fora da organização); a criação de programas e práticas formais de *mentoring* e programas de desenvolvimento que ajudem a criar maior visibilidade.

## **Capítulo V – Conclusão**

Este estudo teve como objetivo principal caracterizar a liderança feminina. Nesse sentido, foi utilizada uma metodologia qualitativa. Como objetivos específicos pretendia-se explorar os obstáculos e oportunidades da liderança feminina. Para recolher informação foram realizadas 10 entrevistas individuais semiestruturadas a líderes femininas, que desempenham cargos de liderança de topo. Os dados foram tratados segundo os princípios da *Grounded Theory* (Strauss & Corbin, 1994) e da análise temática (Braun & Clarke, 2006).

Para dar resposta aos objetivos deste estudo exploramos alguns obstáculos e oportunidades da liderança feminina por forma a proceder à sua caracterização. Mais especificamente, identificamos dois desafios e sete oportunidades que a caracterizam. A liderança feminina caracteriza-se por duas vertentes distintas: os desafios e as oportunidades. Apesar de os desafios e as oportunidades constituírem dois fenómenos distintos pode haver ligação entre os mesmos. Uma situação que pode parecer à primeira vista um desafio ou obstáculo, pode tornar-se numa oportunidade. Se a dificuldade for encarada numa perspetiva de superação, e com alguma resiliência, pode ser superada e eventualmente tornar-se-á numa oportunidade.

Como desafios surgem as vicissitudes encontradas no percurso até à liderança e durante o exercício da mesma. Estes desafios podem originar dificuldades, não obstante, estas podem ser ultrapassadas, numa perspetiva de melhoria contínua e superação.

O preconceito de género surge claramente como um desafio. O preconceito de género opera ao nível organizacional, mas também social. Por um lado, são depositadas nas mulheres responsabilidades familiares que originam uma carga de trabalho e responsabilidades superiores aos homens (Haile et al., 2016), por outro lado, alguns dos estereótipos e preconceitos existentes fora das organizações são transportados posteriormente para o meio organizacional, o que resulta numa desvalorização e limitação da liderança feminina (Diehl & Dzubinski, 2016).

As dificuldades ocorrem a nível pessoal, familiar e profissional. A nível pessoal é de realçar o *stress* resultante das várias exigências profissionais e familiares, que tem impacto na saúde, podendo inclusive originar problemas de ordem física e psicológica (Grandey & Cropanzano, 1999). A nível familiar as mulheres têm ainda uma sobrecarga elevada de trabalho com família e com a casa (Torres et al. 2018). Por fim, a nível profissional o destaque vai para a masculinização do mundo executivo, originando assim, dificuldades em encontrar *role models* e mentoras femininas (Diehl & Dzubinski, 2016). Nas dificuldades identificadas é notório o conflito que surge entre a

vida e o trabalho, que origina falta de tempo e energia para desempenhar todas as funções e papéis familiares e profissionais (Grandey & Cropanzano, 1999).

Com mais expressão do que os desafios, surgem as oportunidades. Esta dimensão da liderança feminina é definida por todas as circunstâncias desejáveis e favoráveis ao alcance da liderança e exercício da mesma.

Um fator reconhecido como importante à liderança feminina é o apoio que as líderes recebem, na medida em que permite uma melhor conciliação das responsabilidades familiares e pessoais. Este apoio tem expressão ao nível do encorajamento parental, recebido em contexto académico e profissional. Outra faceta deste apoio surge já numa fase posterior de vida, em contexto de desenvolvimento profissional, mas também aquando da constituição de família. Neste caso o apoio pode surgir de várias figuras, como é o exemplo dos pais, marido ou amigos (Cheung & Halpern, 2010).

Também favorável à liderança feminina são algumas características identificadas e que foram determinantes para explicar o sucesso da mesma, através da motivação, determinação, ambição e foco nos objetivos estabelecidos. As participantes reúnem um conjunto de características e reconhecem que a sua personalidade e motivações explicam parte do seu percurso.

As práticas de trabalho flexível proporcionam um melhor equilíbrio entre a vida e o trabalho, facilitando no desempenho das funções familiares e profissionais, permitindo determinar como alocar tempo e energia às várias exigências profissionais e familiares (Allen et al., 2013). Nesse sentido, práticas como a flexibilidade de local de trabalho e de horário de trabalho são utilizadas e valorizadas no percurso até à liderança feminina e durante o exercício da mesma.

As práticas de desenvolvimento surgem como um tema com importância considerável, podendo manifestar-se através de variadas formas. Não só a formação técnica e a formação em *softskills* são consideradas úteis. O *mentoring* (Allen et al., 2004), o *coaching* (Day, 2000), e a figura dos *role models* surgem como práticas e mecanismos relevantes. Através destes mecanismos é possível trabalhar objetivos específicos, ou simplesmente receber aconselhamento valioso de quem já passou pelas mesmas dificuldades e circunstâncias associadas à liderança feminina.

No âmbito da vida pessoal, e havendo consciência das exigências profissionais e familiares, que podem originar problemas físicos e psicológicos (Grandey & Cropanzano, 1999), é possível concluir que os cuidados pessoais e momentos de

relaxamento não podem ser descurados, dando importância ao tempo de descanso, mas também ao tempo de convívio em contexto social. Já a nível familiar, a alocação de tempo específico à família, nomeadamente aos filhos e ao marido, fazendo uma separação entre o domínio profissional e pessoal (Grandey & Cropanzano, 1999; Kossek, 2016) é percebida como vantajosa por parte das participantes. Por fim, a nível profissional o desenvolvimento da carreira, mais precisamente a gestão da mesma são aspetos fundamentais e cada vez mais encorajados no mundo organizacional (Kossek et al., 1998; Hopkins et al., 2008). As participantes demonstraram um pensamento estratégico e a tomada de decisões ponderada, tendo em conta aquilo que são os seus objetivos profissionais.

Assim, através do presente estudo é possível constatar que são mais as oportunidades do que obstáculos que caracterizam a liderança feminina. Apesar da existência de normas culturais e sociais assim como as responsabilidades e papéis que sobrecarregam as mulheres, tem-se assistido a uma mudança de mentalidades. O mundo executivo é ainda muito masculino e não existe igualdade a nível de representação feminina em cargos de elevado poder e responsabilidade, no entanto, é notória a presença cada vez mais forte de mulheres nas organizações e em cargos de liderança de topo. Este tem sido um processo lento, mas que tem apelado cada vez mais à sensibilização e atenção de todos os intervenientes, e interessados no tema, não só as mulheres, como os homens, as organizações e toda a sociedade. Todas as participantes que possibilitaram a realização deste estudo são o exemplo disso mesmo.

Tendo em conta o carácter atual do tema, a realização deste estudo pretende ser um contributo não só para a comunidade académica, mas também para a comunidade científica. O estudo tem interesse também para as empresas e para os seus colaboradores, no sentido em que explora, não só os obstáculos, como as oportunidades à liderança feminina. Através das conclusões aqui apresentadas podem ser tomadas medidas de ação no sentido de prevenir ou atenuar alguns obstáculos e potenciar ainda mais as oportunidades referidas. O *networking* (Day, 2000; Hopkins et al., 2008) é um mecanismo que pode potenciar o desenvolvimento da carreira e da liderança e derrubar algumas barreiras, nesse sentido é importante que as mulheres fiquem sensibilizadas para o poder das ligações e para os benefícios que estas podem trazer, mantendo a sua rede de contactos ativa. O *mentoring* (Allen et al., 2004) pode também potenciar e facilitar o desenvolvimento de carreira e da liderança. A criação de programas de *mentoring*, que contem com o apoio de líderes femininas, já com experiência e

conhecimento dos desafios e oportunidades, pode ser um contributo valioso para quem procura alguma orientação, aconselhamento ou simplesmente a partilha de experiências.

Como qualquer outra investigação científica, o presente estudo apresenta algumas limitações. Uma limitação deste estudo prende-se com a recolha de dados, isto porque, a seleção das participantes foi um processo moroso e algo incerto, tendo em conta, por um lado, as características particulares que as participantes deveriam reunir, e por outro, o tempo despendido a aguardar respostas, e ainda, pela incerteza na marcação e realização das entrevistas, considerado as limitações de agenda das participantes. Outra limitação prende-se com a desejabilidade social (Oliveira, 2004). As participantes durante a realização das entrevistas podem ter transmitido uma imagem positiva dando respostas de acordo com o que acreditam ser o mais correto. Sendo o tema da liderança feminina bastante discutido atualmente e com temas mais sensíveis a ele associados, importa ter em atenção que algumas questões podem originar algum constrangimento, e nesse sentido, a resposta dada pode ter sido influenciada pela opinião daquilo que é o mais correto e socialmente aceitável.

Este estudo pode ser encarado como um ponto de partida para estudos futuros. Nesse sentido, sugere-se a realização de estudos focados exclusivamente no tamanho da organização, de forma a caracterizar a liderança feminina em pequenas, médias ou grandes empresas. Outro foco para estudos futuros poderá ser a área geográfica, sendo estudada a liderança feminina somente no Norte, Centro ou Sul do país. Outro tema de interesse seria estudar a liderança feminina tendo em conta uma área de atividade específica. A compreensão da perspectiva masculina no que diz respeito à liderança feminina poderia complementar o estudo realizado, nesse sentido seria interessante entender em que medida os resultados apresentados são confirmados ou contrariados.

A realização deste trabalho permitiu-me por um lado, aprofundar o conhecimento nesta área tão vasta e rica que é a da liderança, e por outro contactar com diversas realidades organizacionais e experiências de vida, quer pessoais quer profissionais. Ao estudar em detalhe a liderança feminina, por um lado, alerta para os desafios, numa tentativa de sensibilização e superação dos mesmos, mas também faço advertência para as oportunidades, de forma a que estas possam ser otimizadas e potenciadas. Com a realização das entrevistas, pude estabelecer contacto com mulheres de diversas áreas e meios organizacionais e com as mais variadas experiências e contributos, mas todas elas com grandes exemplos e ensinamentos. As participantes

deste estudo são casos comprovados de trabalho e sucesso para muitas jovens e mulheres que aspiram alcançar posições de liderança.

Conforme é possível constatar pelos resultados obtidos, a liderança feminina caracteriza-se maioritariamente por oportunidades. O número de mulheres em posições de liderança de topo tem aumentado, e apesar de ainda não existir igualdade neste âmbito é com grande satisfação que constato que as mentalidades estão a mudar e que o caminho para um futuro mais igualitário, justo e desafiante já começou a ser traçado.

## **Referências Bibliográficas**

- Adler, N. J., & Osland, J. (. (2016). Women leading globally: what we know, thought we knew, and need to know about leadership in the 21st century. *Advances In Global Leadership*, 15-56. doi:10.1108/S1535-120320160000009003.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career Benefits Associated With Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 89(1), 127-136. doi:10.1037/0021-9010.89.1.127.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376. doi:10.1111/peps.12012.
- Bajdo, L. M., & Dickson, M. W. (2001). Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination. *Sex Roles: A Journal Of Research*, 45(5-6), 399-414. doi:10.1023/A:1014365716222.
- Bark, A., Escartín, J., Schuh, S., & Dick, R. (2016). Who Leads More and Why? A Mediation Model from Gender to Leadership Role Occupancy. *Journal Of Business Ethics*, 139(3), 473-483.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. doi:10.1016/0090-2616(90)90061-S.
- Biswas, K., Boyle, B., Mitchell, R., & Casimir, G. (2017). A mediated model of the effects of human resource management policies and practices on the intention to promote women: An investigation of the theory of planned behaviour. *International Journal of Human Resource Management*, 28(9). 1309-1331. doi:10.1080/09585192.2015.1126332.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research In Psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa.
- Brown, E. R., & Diekman, A. B. (2010). What Will I Be? Exploring Gender Differences in Near and Distant Possible Selves. *Sex Roles*, 63(7-8), 568-579.
- Bryman, A. (2004). *Interviewing in qualitative research*. (2.<sup>a</sup>ed.) 15

- Bullough, A. P., Luque, M. P., Abdelzaher, D. P., & Heim, W. P. (2015). Developing women leaders through entrepreneurship education and training. *The Academy Of Management Perspectives: AMP*, 29(2), 250-270.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal Of Vocational Behavior*, 67(2), 169-198. doi:10.1016/j.jvb.2004.08.009.
- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender In Management*, 31(8). doi:10.1108/GM-02-2015-0007.
- Catalyst (2017a). S&P 500 Pyramids: Methodology. Nova Iorque: Catalyst, 22 de agosto, 2017. Acedido a 12 de dezembro de 2017 em [http://www.catalyst.org/system/files/sp\\_500\\_pyramids\\_methodology\\_final\\_082817.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/sp_500_pyramids_methodology_final_082817.pdf)
- Catalyst (2017b) Quick Take: Women on Corporate Boards Globally. Nova Iorque: Catalyst, 4 de janeiro, 2017. Acedido a 12 de dezembro de 2017 em <http://www.catalyst.org/knowledge/women-corporate-boards-globally>
- Catalyst. (2007). The double-bind dilemma for women in leadership: Damned if you do, doomed if you don't. Acedido a 1 de novembro de 2017 em <http://www.catalyst.org/knowledge/double-bind-dilemmawomen-leadership-damned-if-you-do-doomed-if-you-dont-0>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage.
- Cheung, F. M., & Halpern, D. F. (2010). Women at the top: powerful leaders define success as work + family in a culture of gender. *The American Psychologist*, 65(3), 182-193. doi: 10.1037/a0017309.
- Coleman, I. (2010). The global glass ceiling: Why empowering women is good for business. *Current*, 3-6.
- Cook, A., & Glass, C. (2014). Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis. *Gender, Work And Organization*, 21(1), 91-103. doi:10.1111/gwao.12018.

- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.
- Crouch, M. & McKenzie, H. (2006). The logic of small samples in interview based qualitative research. *Social Science Information*, 45(4), 483-499. doi: 10.1177/0539018406069584.
- Day, D. V. (2000). Leadership Development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613. doi:10.1016/S1048-9843(00)00061-8.
- Decreto de aprovação da Constituição de 10 de abril de 1976 da Presidência da República. Diário da República, n.º 86/1976, Série I, pp. 738 – 775, Constituição da República Portuguesa. Acedido a 22 de junho 2017 em <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/502635/details/normal?q=Constitui%C3%A7%C3%A3o+da+Rep%C3%BAblica+Portuguesa>.
- Diehl, A. B., & Dzubinski, L. M. (2016). Making the Invisible Visible: A Cross-Sector Analysis of Gender-Based Leadership Barriers. *Human Resource Development Quarterly*, 27(2), 181-206. doi:10.1002/hrdq.21248.
- Diekman, A. B., Brown, E. R., Johnston, A. M., & Clark, E. K. 2010. Seeking congruity between goals and roles: A new look at why women opt out of science, technology, engineering, and mathematics careers. *Psychological Science*, 21(8), 1051-1057. doi: 10.1177/0956797610377342.
- Dreher, G. F. (2003). Breaking the glass ceiling: the effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human Relations*, 56(5), 541-562. doi:10.1177/0018726703056005002.
- Drew, E., & Murtagh, E. M. (2005). Work/life balance: senior management champions or laggards?. *Women In Management Review*, 20(4), 262-278. doi:10.1108/09649420510599089.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834. doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.004.

- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal Of Social Issues*, 57(4), 781-797. doi: 10.1111/0022-4537.00241.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256. doi:10.1037/0033-2909.108.2.233.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. doi:10.1037/0033-295X.109.3.573.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125-145.
- Eurostat (2016). Eurostat regional yearbook. Comissão Europeia. doi: 10.2785/29084  
Acedido a 12 de dezembro de 2017 em <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/7604195/KS-HA-16-001-EN-N.pdf>
- Fiedler, F. E. (1981). Leadership Effectiveness. *American Behavioral Scientist*, 24(5), 619-632. doi: 10.1177/00027642810240050.3.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2016). Clarifying Leadership: High-impact Leaders in a Time of Leadership Crisis. *Review Of International Comparative Management*, 17(3), 212-224.
- Gibson, W. & Brown, A. (2009). *Working with Qualitative Data*. London: Sage.
- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and leadership: selection, development, leadership style, and performance. *Journal Of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32-65. doi: 10.1177/0021886316687247.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for Qualitative Research*. New York, Aldine Transaction.

- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). Regular Article: The Conservation of Resources Model Applied to Work–Family Conflict and Strain. *Journal Of Vocational Behavior*, 54, 350-370. doi:10.1006/jvbe.1998.1666.
- Grant Thornton International Ltd. (2016). Women in business: Turning promise into practice. Acedido a 12 de dezembro de 2017 em [https://www.grantthornton.global/globalassets/wib\\_turning\\_promise\\_into\\_practice.pdf](https://www.grantthornton.global/globalassets/wib_turning_promise_into_practice.pdf)
- Haile, S., Emmanuel, T., & Dzathor, A. (2016). Barriers and challenges confronting women for leadership and management positions: review and analysis. *International Journal Of Business And Public Administration*, 13(1), 36-51.
- Halcomb, E., & Davidson, P. (2006). Is verbatim transcription of interview data always necessary? *Applied Nursing Research*, 38-42. doi: 10.1016/j.apnr.2005.06.001.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research In Organizational Behavior*, 32, 113-135. doi:10.1016/j.riob.2012.11.003.
- Hennink, M. ), Marconi, V. ), & Kaiser, B. ). (2017). Code Saturation Versus Meaning Saturation: How Many Interviews Are Enough?. *Qualitative Health Research*, 27(4), 591-608. doi:10.1177/1049732316665344.
- Henry, S. K., Darmstadt, G. L., Sandler, J., & Passerini, L. (2017). Taking on the gender challenge in organisations: what does it take?. *Global Public Health*, 12(7), 846-857. doi: 10.1080/17441692.2015.1094110.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1988). *Management of organizational behavior* (5th Ed.), pp. 169-201. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hopkins, M. M., O’Neil, D. A., Passarelli, A., & Bilimoria, D. (2008). Women’s leadership development strategic practices for women and organizations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 348-365. doi: 10.1037/a0014093.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?. *Journal Of Management*, 23(3), 409-473. doi: 10.1177/014920639702300306.

- Jago, A. G. (1982). Leadership: perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315-336.
- Jandeska, K. E., & Kraimer, M. L. 2005. Women's perceptions of organizational culture, work attitudes, and role modeling behaviors. *Journal of Managerial Issues*, 17(4), 461-478.
- Javidan, M., Bullough, A., & Dibble, R. (2016). Mind the gap: gender differences in global leadership self-efficacies. *Academy Of Management Perspectives*, 30(1), 59-73. doi:10.5465/amp.2015.0035.
- Joshi, A., Son, J., & Roh, H. (2015). When can women close the gap? A meta-analytic test of sex differences in performance and rewards. *Academy Of Management Journal*, 58(5), 1516-1545. doi: 10.5465/amj.2013.0721.
- Kalysh, K., Kulik, C. T., & Perera, S. (2016). Help or hindrance? Work-life practices and women in management. *The Leadership Quarterly*, 27 (Special Issue: Gender and Leadership), 504-518. doi:10.1016/j.leaqua.2015.12.009.
- Kapasi, I., Sang, K. C., & Sitko, R. (2016). Gender, authentic leadership and identity: analysis of women leaders' autobiographies. *Gender In Management*, 31(5/6), 339-358. doi:10.1108/GM-06-2015-0058.
- Konrad, A. M., Ritchie, J. J., Lieb, P., & Corrigan, E. (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 126(4), 593-641. doi:10.1037/0033-2909.126.4.593.
- Kossek, E. E. (2016). Managing work-life boundaries in the digital age. *Organizational Dynamics*, 45, 258-270. doi:10.1016/j.orgdyn.2016.07.010.
- Kossek, E. E., Roberts, K., Fisher, S., & DeMarr, B. (1998). Career self-management: a quasi-experimental assessment of the effects of a training intervention. *Personnel Psychology*, 51(4), 935-962. doi: 10.1111/j.1744-6570.1998.tb00746.x.
- Kossek, E. E., Su, R., & Wu, L. (2016). "Opting Out" or "Pushed Out"? Integrating Perspectives on Women's Career Equality for Gender Inclusion and Interventions. *Journal Of Management*, 43(1), 1-27. doi:10.1177/0149206316671582.

- Legard, R., Keegan J. & Ward K. (2003) *In-depth Interviews*. In *Qualitative research practice – a guide for social science students and researchers*, (ed. J. Ritchie and J. Lewis), 138-169. Sage Publications, London.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *Journal Of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
- Lewis, J. (2003). *Design Issues*. In *Qualitative research practice – a guide for social science students and researchers*, (ed. J. Ritchie and J. Lewis), 47-76. Sage Publications, London.
- Morrow, S. L. (2005). Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. *Journal Of Counseling Psychology*, 52(2), 250-260.
- Morse, J. (1995). The significance of saturation. *Qualitative Health Research*, 5(3), 147-149. doi: 10.1177/104973239500500201.
- Mulcahy, M., & Linehan, C. (2014). Females and Precarious Board Positions: Further Evidence of the Glass Cliff. *British Journal Of Management*, 25, 425-438. doi:10.1111/1467-8551.12046.
- Noland, M., Moran, T. & Kotschwar, B. (2016). *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*, Working Paper Series WP16-3, Peterson Institute for International Economics.
- Nowell, L., Norris, J., White, D., & Moules, N. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal Of Qualitative Methods*, 16, 1-3. doi:10.1177/1609406917733847.
- Oliveira, J. B. (2004). Desejabilidade Social: Um constructo de difícil avaliação, *Psycologica*. 35, 333-247.
- 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. doi: 10.1037/a0036751.
- Pordata. (2018a). Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão. Acedido a 24 de fevereiro de 2018 em

<https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+em+p+ercentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2859>

Pordata. (2018b). Pequenas e médias empresas: total e por dimensão. Acedido a 24 de fevereiro de 2018 em

<https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2927>

Resolução do Conselho de Ministros n.º 103/2013 de 31 de dezembro da Presidência do Conselho de Ministros. Diário da República, n.º 253/2013, Série I, pp. 7036 – 7049, V Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania, e Não-discriminação 2014-2017. Acedido a 22 de junho de 2017 de <https://dre.pt/application/conteudo/483891>

Roberts, D. M., & Bailey, K. J. (2016). Setting the Stage: The Intersection of Leadership and Assessment. *New Directions For Student Leadership*, (151), 7-18. doi:10.1002/yd.2019.

Robin J., E., Herminia, I., & Deborah M., K. (2011). Taking Gender Into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs. *Academy Of Management Learning & Education*, 10(3), 474-493. doi:10.5465/amle.2010.0046.

Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal Of Management*, 16, 81-90. doi:10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x.

Sabattini, L. (2008). Unwritten rules: What you don't know can hurt your career (Catalyst ISBN# 0-89548-282-3). Acedido a 23 de junho de 2017 de <http://www.catalyst.org/knowledge/unwritten-rules-what-you-dont-know-can-hurt-your-career>.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. (3.<sup>rd</sup> ed). San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal Of Applied Psychology*, 57(2), 95-100. doi: 10.1037/h0037128.

- Schooreel, T., & Verbruggen, M. (2016). Use of family-friendly work arrangements and work–family conflict: Crossover effects in dual-earner couples. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 21(1), 119-132. doi:10.1037/a0039669.
- Schriesheim, C. A., & Neider, L. L. (1996). Path-goal leadership theory: The long and winding road. *Leadership Quarterly*, 7(3), 317-321. doi: 10.1016/S1048-9843(96)90023-5.
- Schuh, S. C., Hernandez Bark, A. S., Van Quaquebeke, N., Hossiep, R., Frieg, P., & Dick, R. (2014). Gender Differences in Leadership Role Occupancy: The Mediating Role of Power Motivation. *Journal Of Business Ethics*, 363-379. doi:10.1007/s10551-013-1663-9.
- Schulz, D. J., & Enslin, C. (2014). The Female Executive’s Perspective on Career Planning and Advancement in Organizations. *SAGE Open*, 4 (4), 1-9. doi:10.1177/2158244014558040.
- Snape, D. & Spencer, L. (2003). *The foundations of qualitative research. In Qualitative research practice – a guide for social science students and researchers*, (ed. J. Ritchie and J. Lewis), 1-23. Sage Publications, London.
- Straub, C. (2007). A comparative analysis of the use of work-life balance practices in Europe Do practices enhance females' career advancement?. *Women In Management Review*, 22(4), 289-304. doi:10.1108/09649420710754246.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. *Handbook of qualitative research*, 17, 273-85.
- Torres, A., Campos Pinto, P., Costa D., Coelho, B., Maciel, D., Reigadinha, T. & Theodoro, E. (Eds). (2018) *Igualdade de Género ao longo da vida, Portugal no contexto europeu*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- União Europeia (2000). Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia (2000/C 364/01) - JO C 364, de 18-12-2000. Acedido a 23 de junho de 2017 em <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A12012P%2FTXT>
- Urquhart, C. (2012). *Grounded theory for qualitative research: A practical guide*. Sage.
- van Veldhoven, M. M., & Beijer, S. E. (2012). Workload, Work-to-Family Conflict, and Health: Gender Differences and the Influence of Private Life Context.

- Journal Of Social Issues*, 68(4), 665-683. doi: 10.1111/j.1540-4560.2012.01770.x.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *The American Psychologist*, 62(1), 17-24. doi: 10.1037/0003-066X.62.1.17.
- Warren, A. K. (2009). *Cascading gender bias, compounding effects: An assessment of talent management systems*. Catalyst. Acedido a 23 de junho de 2017 de <http://www.catalyst.org/knowledge/cascading-gender-biases-compounding-effects-assessment-talent-management-systems>.
- Yoder, J. D. (2001). Making leadership work more effectively for women. *Journal Of Social Issues*, 57(4), 815-828. doi: 10.1111/0022-4537.00243.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4). 66-85. doi: 10.5465/amp.2012.0088.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *The American Psychologist*, 62(1), 6-16, doi: 10.1037/0003-066X.62.1.6.

## **Anexos**

## **Anexo A – Consentimento informado**

### A liderança feminina em Portugal: um estudo qualitativo

O presente questionário e entrevista serão integrados num estudo denominado “A liderança feminina em Portugal: um estudo qualitativo” cuja realização se insere no âmbito do 2.º ano do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do P. Porto.

Este estudo tem como objetivos caracterizar a liderança feminina, nomeadamente os obstáculos e oportunidades associados à mesma.

A resposta ao questionário e entrevista durará aproximadamente 50 minutos. O questionário será escrito e a entrevista gravada na forma de áudio.

A sua participação é voluntária e todas as respostas deste questionário e entrevista serão tratadas de forma absolutamente confidencial e sigilosa.

Importa salientar que não existem respostas certas ou erradas, pelo que agradecemos que colabore respondendo com sinceridade às questões colocadas.

Agradecemos a sua disponibilidade em participar neste estudo, uma vez que o seu contributo é fundamental para o sucesso desta investigação.

Gratas pela colaboração,

#### **A Mestranda,**

Marta de Pinho Taveira

E-mail: martaptaveira@gmail.com

#### **A Orientadora,**

Professora Doutora Susana Sofia

Pereira da Silva

E-mail: susanasilva@esht.ipp.pt

Assinatura da entrevistada: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

## Anexo B – Questionário sociodemográfico

1. Idade: \_\_\_\_\_

2. Estado Civil:

- Solteira

- Casada

- Divorciada

- Viúva

3. Tem filhos? Sim  Não

3.1. Se sim, quantos? \_\_\_\_\_

4. Nível de qualificações:

- Ensino Secundário

-Bacharelato

-Licenciatura

-Mestrado

-Doutoramento

-Outro  Qual? \_\_\_\_\_

5. Área(s) de formação: \_\_\_\_\_

6. Área(s) de atuação da empresa: \_\_\_\_\_

7. Número de colaboradores da organização: \_\_\_\_\_

8. Quantas pessoas estão sob a sua liderança? \_\_\_\_\_

9. Há quantos meses exerce cargos de liderança? \_\_\_\_\_

10. Anteriormente exerceu algum cargo de liderança? \_\_\_\_\_

10.1. Se sim, durante quantos meses? \_\_\_\_\_

## **Anexo C – Guião de entrevista**

Este estudo surge com o objetivo de caracterizar a liderança feminina em Portugal e nesse sentido vão ser colocadas um conjunto de questões para entender as características da mesma, assim como as oportunidades e obstáculos a ela associados.

Informar sobre a confidencialidade e anonimato de todos os dados e informações fornecidas. Sendo uma entrevista semiestruturada, durante a mesma, pode haver pequenas alterações ao guião.

- 1- Como foi o seu percurso até à liderança?
- 2- Que dificuldades enfrentou até estar no atual cargo?
- 3- Que facilidades enfrentou até estar no atual cargo?
- 4- Durante o seu percurso que formas de preconceito de género vivenciou?
- 5- Como lidou com essas situações?
- 6- Que fatores foram importantes para que conseguisse alcançar uma posição de liderança?
- 7- Que escolhas teve de realizar para chegar até aqui?
- 8- Qual a importância dessas escolhas?
- 9- Que escolhas foram vantajosas?
- 10- Que escolhas foram desvantajosas?
- 11- Que práticas de conciliação de vida-trabalho considera que deveriam ter sido implementadas pela(s) organização(organizações) na(s) qual(quais) trabalhou?
- 12- De que formas as práticas de conciliação vida-trabalho são vantajosas para que as mulheres se tornem líderes?
- 13- Que estratégias adota para manter o equilíbrio vida-trabalho?
- 14- Quais as repercussões dessas estratégias?
- 15- Que práticas considera úteis para o desenvolvimento da liderança?
- 16- Para as mulheres qual a importância das práticas de desenvolvimento da liderança?
- 17- Que práticas de desenvolvimento de liderança foram importantes para o seu percurso enquanto líder?
- 18- De que forma essas práticas foram importantes?
- 19- Pensando no futuro, que práticas considera úteis vir a adotar tendo em vista a gestão da sua carreira?

20- Qual é a sua perspetiva de futuro tendo já atingido este patamar?

21- Quais os principais desafios para as mulheres que querem atingir cargos de liderança em Portugal?

Agradecer a participação e cooperação da entrevistada, informar que já foram colocadas todas as questões e dar abertura para acrescentar mais alguma informação que considere pertinente. Frisar de novo o anonimato dos dados fornecidos.