



**ESTHER JOANA DA
COSTA VENTURA**

**A LIDERANÇA FEMININA NO DISTRITO DE VISEU-
A INFLUÊNCIA DOS ESTEREÓTIPOS E
ANDROCENTRISMO CULTURAL NO ACESSO A
CARGOS DE LIDERANÇA**



**ESTHER JOANA DA
COSTA VENTURA**

**A LIDERANÇA FEMININA NO DISTRITO DE VISEU- A
INFLUÊNCIA DOS ESTEREÓTIPOS E
ANDROCENTRISMO CULTURAL NO ACESSO A
CARGOS DE LIDERANÇA**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a orientação científica da Doutora Maria Teresa Costa Gomes Roberto Cruz, Professora Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho às pessoas mais importantes deste capítulo.

À minha mãe, nenhum obrigada é suficiente por todo o amor dado nos dias mais difíceis, em que tudo se mostrava negro.

À Inês e à Ema, obrigada por toda a ajuda prestada. São amigas que ficarão para sempre no meu coração, independentemente do rumo que as nossas vidas tomem.

Inês, obrigada por todas as horas perdidas, por seres incansável e por nunca teres recusado apoio.

Ao Beto, por acreditar em mim.

o júri

presidente

Prof.^a Doutora Ana Maria Pinhão Ramalheira, Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof.^a Doutora Sílvia Isabel do Rosário Ribeiro, Professora Adjunta da Universidade de Aveiro (arguente)

Prof.^a Doutora Maria Teresa Costa Gomes Roberto Cruz, Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro (orientadora)

agradecimentos

Acredito que um “muito obrigada” não é suficiente para transmitir a gratidão que nutro pelas pessoas envolvidas neste projeto.

Em primeiro lugar, à Prof.^a Doutora Maria Teresa Roberto, orientadora científica, um sentido agradecimento pela sua dedicação e precisão nos seus comentários, sempre com a amabilidade característica.

À Prof.^a Doutora Ana Maria Ramalheira, pelos seus conselhos e preocupação com os alunos;

A todos os professores do mestrado pela transmissão de conhecimento.

E, novamente, à minha mãe, à Inês, à Ema e ao Beto, por todo o apoio prestado e por estarem sempre presentes.

palavras-chave

liderança feminina, Viseu, cultura, estereótipos de género

resumo

Este projeto estuda o paradigma organizacional das empresas do distrito de Viseu, visto que conhecer o quadro administrativo é conhecer a gestão que essa empresa apresenta ao público. A liderança é impregnada de características que a sociedade, intuitivamente, percebe graças a referências que coabitam nas esferas das nossas vidas, nomeadamente a de o líder masculino, que é um estereótipo. O estereótipo criado é preconceituoso para com as mulheres que, mesmo representando a fração maioritária no Ensino Superior, quer no ingresso, quer na conclusão dos estudos, tal evidência não é refletida no espectro profissional. Além disso, a ocupação num cargo de liderança poderá ser desafiadora e, muitas vezes, implica priorizar os objetivos profissionais face aos objetivos de cariz pessoal.

O objetivo deste trabalho é perceber três pontos essenciais: a) as características que as mulheres em cargos de direção executiva do distrito de Viseu consideram como fatores-chave para a ascensão feminina e o que poderá estar a influenciar o facto de não haver mais mulheres nestas posições, b) se a opinião das líderes é congruente com a literatura de liderança feminina e c) avaliar se as mesmas são alvos de discriminação pelo simples facto de serem mulheres “num mundo de homens” e o papel cultural que poderá estar implicado.

keywords

female leadership, Viseu, culture, gender stereotype

abstract

This project aims to study the organizational paradigm within businesses in Viseu, given that it is necessary to know the organizations' administrative boards to acknowledge the management these enterprises present to the public. Leadership is full of expectations that are influenced by stereotypes generated by what society believes in, namely the image of the "male leader". This stereotype is detrimental to women although they represent the greater part of students in universities, but this does not mean they will be as successful in their professional path. Besides, having a leadership role may be challenging and female leaders may face some adversities that their male counterparts do not, especially when it comes to prioritizing professional goals instead of their personal needs. The main goal of this project is to understand three main points: a) characteristics women in executive roles identify as key to improve female ascent and what may be hindering women from occupying more of these positions, b) understand if the leader's opinion is coherent with female leadership literature and, c) evaluate if these women are targets of discrimination because they are women in a "man's world" and the cultural background that may be implied.

Índice Geral

Índice Geral	viii
Índice de Gráficos	x
Índice de Tabelas.....	x
Lista de Abreviaturas	xii
Introdução.....	13
Enquadramento teórico	14
1. A mulher no mercado de trabalho.....	15
2. Liderança	17
2.1. Conceito de liderança.....	17
2.2. Teorias de liderança	19
2.3. Estilos de liderança.....	21
2.4. Caraterísticas da liderança feminina.....	23
2.5. A presença feminina ao serviço da liderança empresarial	25
2.6. A inteligência emocional e <i>soft skills</i> como caraterística essencial à liderança	26
3. Educação	28
3.1. Educação e formação na União Europeia	28
3.2. Os efeitos da educação rumo à liderança	28
4. A igualdade de género.....	29
5. Obstáculos primários à ascensão organizacional feminina	32
5.1. Exigências da vida doméstica	32
5.2. Discriminação e preconceito.....	33
5.3. O <i>glass cliff</i> como estereótipo	38
5.4. O assédio no contexto de trabalho	40
5.4.1. Tipos de assédio	41
5.4.2. O assédio em mulheres líderes	42
6. Influência cultural nas empresas: dimensões de Hofstede no que concerne a Portugal	43
6.1. A importância da cultura organizacional na mitigação dos estereótipos.....	47
7. Contextualização histórica, social e económica de Portugal	48
7.1. Caraterização socioeconómica de Portugal	48
7.1.1. População desempregada e taxa de desemprego	50
7.2. Desigualdade salarial	52
7.3. A mulher no mercado de trabalho.....	56

7.3.1. O pré-25 de abril de 1974	56
7.3.2. O pós-25 de abril e as respetivas mudanças no que respeita às mulheres.....	57
7.4. Educação e formação em Portugal	59
7.5. A educação e liderança em Portugal.....	60
7.6. Presença feminina nas empresas.....	63
7.7. Estereótipos de género	64
7.8. O assédio em Portugal.....	64
7.9. Usos do tempo: uma barreira no caminho profissional das mulheres	65
8. O distrito de Viseu- caraterização demográfica, social e económica	68
9. Metodologia	71
9.1. Descrição do trabalho	71
9.1.1. Caraterização de ordem pessoal e formativa das inquiridas.....	73
9.1.2. Influência da maternidade na vida profissional	79
9.1.3. O efeito do <i>glass cliff</i> dentro das empresas	82
9.1.4. Experiência e fatores incitantes de preconceito	84
9.1.5. Opinião das informantes sobre a literatura de liderança	88
9.1.6. Formas de destacar mais mulheres em cargos executivos nas empresas	91
10. Conclusão	95
11. Considerações finais.....	99
12. Bibliografia	100
13. Anexos	115

Índice de Gráficos

Gráfico 1- População desempregada, por sexo, 2013-2020. Fonte: Pordata (2021)

Gráfico 2- Distribuição dos dirigentes por sexo e nível de escolaridade. Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2013)

Gráfico 3- Tarefas realizadas diariamente durante uma hora, ou mais, por género (%). Fonte: Usos do Tempo em Portugal (2016)

Gráfico 4- Escolaridade das inquiridas. Elaboração própria

Gráfico 5- Acredita que as mulheres são mais aptas para liderar empresas em crise? Elaboração própria

Gráfico 6- Fatores incitantes de preconceito. Elaboração própria

Gráfico 7- Áreas de atividade onde as inquiridas sofreram preconceito. Elaboração própria

Gráfico 8- Formas de destacar mais mulheres em cargos executivos nas empresas. Elaboração própria

Índice de Tabelas

Tabela 1- População ativa desde 1974-2020. Total e por sexo (FFMS, 2021).

Tabela 2- População empregada 1974-2020. Total e por sexo. Pordata (2021)

Tabela 3- Taxa de desemprego (15-74 anos), por género, em Portugal (2013-2020) (%)
Fonte: Pordata (2021)

Tabela 4- Remuneração média base/ganho por sexo e nível de escolaridade na área da “Atividades administrativas”. Retirado de Barómetro 2020 (dados dos Quadros de Pessoal de 2018)

Tabela 5- Diplomados no Ensino Superior, por ano e sexo. (Pordata, 2020)

Tabela 6- O cargo atual é o mais elevado da sua vida profissional? Elaboração própria

Tabela 7- Relação entre estado civil/ nº de filhos das inquiridas. Elaboração própria

Tabela 8- O estado civil afetou o percurso profissional? Elaboração própria

Tabela 9- Relação entre as mulheres cujo estado civil influenciou a carreira/nível de escolaridade. Elaboração própria

Tabela 10- Relação entre as que consideraram a maternidade como obstáculo/existência de filhos. Elaboração própria

Tabela 11- Relação entre nível de escolaridade/maternidade como obstáculo à progressão profissional. Elaboração própria

Tabela 12- Teste Exato de Fisher para as variáveis maternidade como obstáculo/ nível de escolaridade. Elaboração própria

Tabela 13- Conhece outras líderes que tenham sofrido de preconceito? Elaboração própria

Tabela 14- Acredita na existência de obstáculos à progressão profissional feminina?. Elaboração própria

Tabela 15- Relação entre as inquiridas que acreditam no *glass ceiling* e as que foram vítimas de preconceito no trabalho. Elaboração própria

Tabela 16- Teste exato de Fisher para as variáveis "foi vítima de preconceito?" e "acredita no *glass ceiling*". Elaboração própria

Tabela 17- Relação entre nível de escolaridade e as características mais importantes num líder. Elaboração própria

Lista de Abreviaturas

AAUW- American Association of University Women

AECOPS- Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas e Serviços

CCF- Comissão da Condição Feminina

CEDAW- Convenção para a Eliminação de todas as formas de Discriminação Contra as Mulheres

CEO- Chief Executive Officer

CIG- Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género

CITE- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

GEP- Gabinete de Estratégia e Planeamento

IBM- International Business Machines Corporation

INE- Instituto Nacional de Estatística

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PDI- Power Distance Index

UA- Uncertainty Avoidance

UE- União Europeia

Introdução

No âmbito do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais da Universidade de Aveiro, com vista à obtenção do grau de mestre, a presente dissertação caracteriza a liderança feminina no distrito de Viseu. Este trabalho averigua a forma como as mulheres que se encontram em cargos executivos encaram a liderança e os motivos que auxiliam a presença feminina em funções de alto nível, assim como o facto de serem, ou não, vítimas de preconceito ou discriminação e quais as razões para tal acontecer. Para compreender esta situação, estas mulheres foram abordadas para responderem a um inquérito que engloba questões de várias naturezas, nomeadamente sobre educação e formação, situação profissional, a forma como a vida pessoal afeta a sua profissão (o contrário também é aplicável) ou se alguma vez experienciaram algum episódio de preconceito ou discriminação.

Este tema surgiu pela pertinência em compreender a quantidade de mulheres executivas em empresas. Apesar de vivermos numa sociedade que exalta a justiça e igualdade, a verdade é que a literatura ainda menciona casos de discriminação a nível global. Tendencialmente, são os homens que ocupam as posições de decisão desde os tempos primórdios e tal ideologia, ainda que mais esbatida, apresenta-se vincada em muitas culturas ainda hoje. Assim, surge a discriminação e preconceito, palavras indissociáveis quando se trata deste tema. As mulheres, a imagética da simpatia e benevolência, não são vistas como capazes de exercer funções que exigem determinação e agressividade e são negligenciadas quando se apresentam para representar papéis de liderança. Assim, pretendeu-se compreender como a cultura portuguesa se reproduz neste quesito profissional; perceber como as mulheres têm conseguido ultrapassar a invisível barreira estereotipada e como podemos atuar e fomentar uma maior presença feminina na alta gestão das empresas nacionais.

Enquadramento teórico

A literatura sobre o progresso das mulheres em papéis de liderança demonstra a presunção de que “líder” existe mais na forma masculina. Apesar dos esforços desempenhados pelas mulheres a nível educacional e profissional, o número de mulheres em papéis de alto nível nas empresas continua a ser reduzido em comparação com o número de homens a desempenhar os mesmos cargos (Cunha & Spanhol, 2014). Independentemente da natureza da instituição, sejam universidades, tribunais, ou instituições religiosas, é mais provável que o líder seja masculino (American Association of University Women, 2016).

Não restam dúvidas de que, efetivamente, existe um problema no que diz respeito à presença dos dois géneros nas chefias das empresas a nível mundial. Apesar de as mulheres singrarem no mundo profissional, continuam a ser bastante escassas nas posições de topo (Eagly & Karau, 2002), o que aumenta a visibilidade e o escrutínio das que se encontram mais perto do topo hierárquico (Ibarra et al., 2013). Para as mulheres asiáticas, negras e hispânicas, a discriminação é ainda mais grave. Menos de 5% dos quadros administrativos das empresas que compõe o Fortune 500 são mulheres destes grupos (Catalyst, 2020a).

Um dos grandes obstáculos à promoção das mulheres a cargos executivos prende-se com os estereótipos de género, que é definido como o conjunto de crenças estruturadas acerca dos comportamentos e características particulares do homem e da mulher (Sousa et al., 2013). Os estereótipos de género intensificaram-se durante o século XIX, após a Revolução Industrial, em Inglaterra. O êxodo rural provocou novos padrões de comportamento, tema que será abordado no capítulo seguinte. Antigamente, as mulheres tratavam das responsabilidades domésticas e dos filhos, enquanto os homens se dedicavam ao trabalho no exterior, como forma de sustentar a família (Barnett & Hyde, 2001). Homens e mulheres eram vistos como polos opostos, em que os primeiros eram creditados como fortes e ativos, enquanto as mulheres eram caracterizadas como passivas, dependentes e delicadas, o que constituiu uma divisão entre os interesses e atividades de ambos. A razão mais consensual apontada como justificação para os estereótipos sugere que as diferenças entre homens e mulheres fazem com que cada género se adeque ao papel que lhes é associado, explicando assim a divisão sexual do trabalho (as mulheres cuidam dos filhos, então são carinhosas e sensíveis; os homens, sendo eles que gerem os negócios e asseguram

o sustento familiar, são percecionados como independentes e ambiciosos), sendo estes estereótipos impostos pela sociedade ou cultura (Barracho & Martins, 2010). Por serem as mulheres as cuidadoras da família, persiste a ideia de que não há mais mulheres em posições de liderança porque a família vem em primeiro lugar (AAUW, 2016). Mas a verdade, é que não é apenas a família. Vários fatores externos, como a cultura nacional ou a organização em si poderão ser fatores importantes que estejam a impedir as mulheres de chegarem a estes cargos e, mesmo quando finalmente conseguem, a discriminação está patente, seja através da desigualdade salarial, ou por serem alvos de assédio, porque simplesmente se é mulher.

Aceder a cargos de direção é muito mais fácil para os homens, mesmo quando estes estão menos preparados, tendo em conta que a proporção entre mulheres com formação profissional adequada e aquelas que atingem posições de relevo nas organizações é reduzida (Nogueira, 2006). Apesar da ainda tímida representação feminina, os estudos apontam que as empresas com diversidade de género nos quadros de administração têm melhor desempenho, que resulta numa maior rentabilidade, salientando o sucesso de uma empresa (Organização Internacional do Trabalho, 2019).

1. A mulher no mercado de trabalho

A evolução da participação das mulheres no trabalho desencadeou-se após a Revolução Industrial, iniciada em Inglaterra no ano de 1760, altura em que as mulheres começaram a migrar para os centros urbanos para trabalharem nas fábricas (Tonha, 2014). Com o progresso industrial, acompanhou-se o aumento da atividade comercial, que exigia a contratação de vendedores. Por norma, os empregadores começaram a preferir mulheres por uma simples razão: pagarem salários mais baixos. As disparidades salariais eram baseadas no pressuposto de que, atendendo ao facto de que os homens eram o alicerce financeiro de um lar, não existia, supostamente, necessidade de as mulheres auferirem valores equiparados (Kranzberg & Hannan, 2017).

Com o espoletar das duas Grandes Guerras (1914-1918 e 1939-194), a ausência dos homens para exercícios militares instigou a emancipação profissional das mulheres para substituir a mão de obra masculina em falta. Já antes da II Guerra Mundial, as mulheres que

conseguiram integrar a força de trabalho recebiam menos, pois a maioria era solteira e não tinha família para sustentar (Kranzberg & Hannan, 2017). Após o regresso dos veteranos, muitas mulheres foram despedidas para dar lugar aos retornados. Além disso, a ideologia da época, que surgiu no século XIX, era extremamente vinculada entre as classes média-altas inglesas, que achava que o lugar da mulher era no lar, e o lugar do homem no mundo comercial (Barnett & Hyde, 2001).

A retoma a uma ideologia que preconizava a mulher como cuidadora do lar não se apresentou como um obstáculo à conciliação de papéis. Desta forma, algumas mulheres continuaram a trabalhar nas fábricas após a guerra e, devido a estas mudanças, a estrutura familiar também precisou de ser adequada, já que as mesmas passaram a ser funcionárias a tempo inteiro, o que dificultou a conciliação entre trabalho e vida familiar (Tonha, 2014). No final do século XX, consolidou-se a sistematização da separação das esferas da vida da mulher. De um lado, o trabalho doméstico, com as tarefas de casa e a criação dos filhos, e do outro lado, a sua presença nas variadas unidades de produção que, com o desenvolvimento da automação, conduziu a situações de exploração, tais como as que se verificaram no mundo da moda (Teixeira, 2009).

Atualmente, apesar da longa inserção da mulher no mercado de trabalho, tal estado não erradicou o peso acarretado pelos trabalhos domésticos. Globalmente, as mulheres asseguram 75% dos cuidados não pagos e do trabalho doméstico não remunerado. Em alguns países africanos e asiáticos, as leis e normas sociais sobre os quesitos familiares subordinam a mulher à autoridade do cônjuge. Aliás, em 41 países, apenas é reconhecido o marido como chefe de família; em 27 países, a mulher é legalmente obrigada a obedecer ao marido; e em 24 países, é exigida a permissão do mesmo para que a mulher possa exercer uma profissão. Mesmo em alguns países mais desenvolvidos na Europa ou na América, ainda se mantém o estereótipo de que “a mulher fica em casa” e o marido deve ser o alicerce económico do lar (Social Institutions and Gender Index, 2019). Segundo dados da UNICEF (2018), 92 países não possuem políticas nacionais que assegurem licenças de paternidade pagas, o que reforça, perante a progenitora, o *status quo* de dona de casa e cuidadora dos filhos.

No ano de 2020, as mulheres representavam cerca de 38,8% da população ativa mundial (Catalyst, 2021) e, mesmo com a presença feminina cada vez mais sólida no mercado de trabalho, os cargos executivos que, por sua vez, são mais bem remunerados,

costumam ser destinados aos homens, pois a questão do gênero sempre foi obstáculo para o avanço da mulher no mundo laboral, já que as características femininas encontram-se relacionadas com fragilidade, o que pode colocar em causa a sua capacidade profissional (Luz, 2014). Além disso, o número de mulheres tende a diminuir em proporção à sua ascensão na escala hierárquica de uma empresa e, quando as mesmas conseguem atingir os cargos de liderança e gestão, por norma, são setores de atividade tradicionalmente femininos (Nogueira, 2006).

Nos tempos atuais, metade da população ativa mundial encontra-se no setor terciário, que é predominantemente ocupado pelo sexo feminino. Nos países cujos rendimentos são elevados, as mulheres tendem a concentrar-se nas áreas da saúde, educação, comércio por grosso e a retalho, enquanto que nos países com rendimentos médios-baixos, as mulheres ocupam-se das funções do setor primário (International Labour Office, 2016). A segregação ocupacional é um dos principais fatores que explica as diferenças nas taxas de empregabilidade e de salários que ocorrem na atualidade (Kranzberg & Hannan, 2017).

2. Liderança

2.1. Conceito de liderança

De acordo com Barracho & Martins (2010), o termo liderança surge com três significados nas Ciências Sociais. O primeiro, como atributo de uma posição; o segundo, como característica de uma pessoa e, terceiro, como categoria de comportamento. É um fenómeno bastante complexo, que implica duas partes: o influenciador, que exerce a liderança, e as pessoas influenciadas que têm como finalidade a obtenção de um objetivo comum. Existem dois tipos de líder: o líder formal, que surge em virtude do cargo que ocupa na organização, e o líder informal/emergente que, apesar de não ser designado como líder formalmente, exerce influência nos grupos de trabalho.

Desde o início do século XX que o conceito “liderança” suscita grande interesse. No entanto, ainda está por apurar uma definição consensual. Bass (1990) admite que são imensas

as definições presentes na literatura, “quase tantas como as que se dedicaram ao tema” (Barracho & Martins, 2010, p.25). Apesar das tentativas em alcançar um consenso, acredita-se que a definição mais completa é apresentada por Yulk (2002), que segundo consta no livro de Barracho & Martins (2010):

É um processo de influência que afeta a interpretação dos eventos pelos seguidores, a escolha dos objetivos para a organização ou grupo, a organização das atividades para o alcance dos objetivos, a motivação dos seguidores para cumprir os objetivos, a manutenção das relações de cooperação e do espírito de equipa, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização. (p.27)

Assim, ser líder engloba uma série de funções a serem desempenhadas, que pressupõem um determinado nível de cooperação, sendo a liderança centrada no processo e não no ator que a desempenha. Barracho & Martins (2010) explicam que há autores que advogam que só existe efetivamente liderança quando esta é usada para fins éticos para a organização e seguidores, excluindo, assim, todo o tipo de estratégias prejudiciais e as que têm como objetivo beneficiar o líder, em prejuízo dos seus seguidores.

Ao líder estão atribuídas algumas tarefas fundamentais, tais como:

- 1) estabelecer os objetivos aos seus seguidores;
- 2) acompanhar o processo rumo à concretização desses mesmos objetivos, guiando o grupo e motivando-o;
- 3) assegurar que as tarefas estão a ser executadas de forma eficiente,
- 4) assegurar que nada falta para a realização da tarefa, e por último,
- 5) ser a principal ligação entre os colaboradores e a direção da empresa.

Do conjunto da revisão da literatura, pode concluir-se que a ideologia de liderança é subentendida como uma característica meramente masculina nas organizações tradicionais. Existem estudos que demonstram que, quer os homens, quer as mulheres, têm estilos de

liderança diferentes, devido às características inerentes a cada um dos géneros. Os homens são percecionados como mais competitivos e assertivos, qualidades tradicionalmente atribuídas a um líder e, por isso, se verifica a tal predominância de a população em geral atribuir, mesmo que de forma inconsciente, a imagética de “líder” a um homem.

2.2. Teorias de liderança

Ao longo dos anos, vários estudos foram realizados de forma a tentar perceber o mecanismo da liderança e averiguar se é uma característica inata ou se, por outro lado, é uma qualidade passível de ser adquirida e aprendida. A *teoria dos traços* foi a primeira tentativa de determinar os aspetos que caracterizam um líder. Os primeiros estudos sobre liderança foram realizados até à II Guerra Mundial. Como era necessário escolher os oficiais do exército, os teóricos procuraram descobrir traços comuns, como traços físicos, de personalidade, ou determinadas capacidades que seriam, supostamente, atributos de líderes naturais. Carlyle (1910) foi o primeiro a definir que os líderes não se construíam, tinham que nascer com essa peculiaridade. Devido a esta ideologia, a formação foi colocada de lado, favorecendo as técnicas de seleção (Barracho e Martins, 2010). Naquela época, reinava a ideia dos “Grandes Homens”, mais concretamente, indivíduos que portavam alguns traços específicos de personalidade considerados adequados para o correto exercício de funções de liderança. Ressalvam-se alguns traços como “inteligência, criatividade, fluência verbal, autoestima, capacidade de persuasão, estabilidade emocional, ser ativo socialmente e ter estatuto socioeconómico superior aos subordinados” (Ibidem, p. 32). Não obstante, os estudos não alcançaram resultados suscetíveis de garantir o sucesso destes indivíduos como líderes, tendo como base a existência das características supramencionadas. Embora um indivíduo com determinados traços tenha mais probabilidade de se tornar um líder eficaz, a verdade é que, por si só, não é garantia de eficácia (Barracho & Martins, 2010; Caixeiro, 2014).

Visto que a teoria dos traços se revelou ineficaz, os estudos centraram-se, por volta dos anos 40, nos comportamentos dos líderes formais, onde foi testada a *teoria do*

comportamento. Enquanto a teoria dos traços focava-se no que um líder é, a teoria do comportamento enfatiza tudo o que um líder faz (Caixeiro, 2014). Nesta abordagem, encontramos os três estilos principais de liderança: autoritária, liberal e democrática, que se adequam conforme as situações, a tarefa e as pessoas envolvidas.

No estilo autoritário (ou autocrático), existe um nível muito alto de intervenção por parte do líder: todos os procedimentos envoltos à tarefa são impostos pelo líder sem consultar o grupo, onde não há espaço para a iniciativa pessoal e onde se espera obediência plena. Neste tipo de liderança, o líder é temido e os subordinados apresentam maiores volumes de trabalho, mas também elevados níveis de frustração e agressividade, originando conflitos. No estilo democrático, o líder é comunicativo e encoraja a participação dos subordinados. Atua como orientador, sugerindo ideias e coordenando atividades. Neste estilo, os subordinados sentem-se mais empenhados e essa satisfação repercute-se numa maior produtividade. Este líder promove harmonia, respeito e comprometimento. No estilo liberal, ou também designado por *laissez-faire*, todos os procedimentos ficam sob a alçada do grupo, onde o líder só participa se solicitado. Os objetivos e as formas de os alcançar são da inteira responsabilidade do grupo, e o líder assume um papel de mera representação. Aqui, há promoção de desagregação e insatisfação, onde não existe respeito para com o líder. Tais comportamentos resultam em resultados pouco satisfatórios, quer em termos de quantidade de tarefas, como de qualidade, criando resultados pouco satisfatórios para a empresa (Botelho & Krom, 2010; Dutra, 2014).

Os estudos renderam duas valências: (1) o estudo dos comportamentos (o que os líderes fazem, como gastam o seu tempo), não havendo preocupação em distinguir um líder necessário do eficaz e (2) como distinguir, de forma comportamental, os líderes eficazes dos ineficazes. A primeira sugere que o mesmo tipo de liderança pode ser utilizado em qualquer situação, ao contrário da segunda, que sustenta que os líderes devem adotar estilos diferentes para situações distintas. Esta segunda vertente tornou-se a mais importante e foi desenvolvida pelas Universidades de Michigan e Ohio, na década de 40 (Barracho e Martins, 2010).

Os estudos sobre as teorias de comportamento propostos pelas duas universidades evidenciam que os líderes se comportam voltados para o relacionamento interpessoal e/ou para as tarefas. Normalmente, aqueles que estão direcionados para as

pessoas/relacionamentos, são considerados estilos democráticos e participativos, enquanto os líderes voltados para a tarefa são relacionados aos estilos autocráticos e persuasivos (Melo, 2004). As dimensões voltadas para o relacionamento interpessoal traduziam-se numa maior satisfação da parte dos subordinados, contudo, associa-se a menor rendimento. Já as dimensões orientadas para a produção, retêm os resultados exatamente opostos. Se a mesma pessoa conseguir desempenhar bem a orientação para a tarefa e a função social, será um líder eficaz (Barracho & Martins, 2010).

Após as fragilidades apresentadas pelas teorias anteriores desde os anos 60 até ao início da década de 80, a teoria situacional acrescenta um novo aspeto ao estudo da liderança: defende que o estilo de liderança a executar depende do contexto/situação em que o líder se encontra (Caixeiro, 2014). Não existe uma fórmula eficaz *one size fits all* de liderança que se adeque a qualquer situação. Haverá situações onde é preciso ser um líder mais colaborativo, quando a situação exige trabalhos de grupo ou almeja criatividade, mas também poderá haver episódios de crise, que exigem um líder mais assertivo e menos colaborativo, que consiga tomar decisões em nome do grupo. Daí, a importância da adaptabilidade de um líder a determinado contexto, de forma a conseguir inspirar os seus colaboradores, assim como obter o máximo de resultados para a empresa (Gale, 2019).

2.3. Estilos de liderança

Intuitivamente, a sociedade tem uma perceção do que é considerado “líder”, maioritariamente graças a referências que coabitam nas nossas vidas, como é o caso dos líderes políticos ou militares (Eagly & Karau, 2002). No entanto, não podemos esquecer as várias líderes femininas que escrevem a história, desde as rainhas-faraó do Egito até às rainhas de Inglaterra. A AAUW (2016) afirma que a maioria dos CEO são homens de etnia branca, enquanto mulheres africanas e hispânicas são as que têm menos probabilidade de atingir tal cargo, nos Estados Unidos da América.

James MacGregor Burns, historiador e cientista político, destacou-se enquanto figura maior nos estudos sobre a liderança através dos quais concluiu que existem noções de liderança transversais às culturas e ao tempo. Fruto do seu trabalho e investigação,

apresentou a dicotomia de liderança transformacional e liderança transacional (Stewart, 2006). Segundo Burns (1978), os líderes transformacionais são vistos como modelos, ao estabelecerem relações de confiança com os seus subordinados: estão sempre a inovar, mesmo quando a empresa já é, por si só, bem-sucedida; declaram os objetivos futuros e desenvolvem planos com a equipa de modo a alcançar esses mesmos objetivos. Estes líderes orientam e fortalecem as equipas, explorando o seu potencial para que, assim, possam contribuir de um modo mais eficiente para as organizações (Eagly & Carli, 2007). Têm como preocupação elevar as consciências dos seus seguidores, apelando a valores morais, nomeadamente humanitarismo, justiça e paz, e não a emoções básicas, como a inveja ou o ódio (Barracho & Martins, 2010).

Os líderes transacionais, por sua vez, efetuam relações de troca, apelando ao interesse pessoal dos seus seguidores. Por norma, estes líderes agem de um modo mais convencional, decretando as responsabilidades de cada um dos subordinados. Estes são recompensados em troca de obediência e também quando alcançam os objetivos, mas também são corrigidos quando se demonstram incapazes (Eagly & Carli, 2007). Por norma, os líderes transacionais baseiam o seu poder na autoridade que lhes advém da posição hierárquica, assim como o respeito por regras e tradições (Barracho & Martins, 2010).

Ainda que os estilos sejam diferentes, a maioria dos líderes tende a adotar características de ambos os estilos (Eagly & Carli, 2007). Geralmente, as mulheres são mais transformacionais, cujo estilo interativo foca-se, primordialmente, no bem-estar dos seus colaboradores (Matveev & Sims, 2012). Já os homens, mais transacionais, repreendem caso o nível de desempenho dos colaboradores não seja adequado, onde há a utilização do poder da hierarquia na interação com os colaboradores (Santos, 2010).

Bass (1985) acredita que os dois conceitos são eficazes, porém em contextos diferentes. A liderança transformacional seria mais vocacionada para os períodos de fundação organizacional, assim como de mudança; enquanto a liderança transacional seria mais eficaz para períodos de evolução lenta e ambientes pouco turbulentos (Barracho & Martins, 2010). No entanto, apesar de serem conceitos distintos, a complementaridade de ambos é sugerida pelos autores. Estudos sobre liderança apontam o estilo transformacional como o mais adequado e eficaz para o aumento da capacidade competitiva das organizações modernas (Eagly & Carli, 2007).

O porquê de a liderança ser tradicionalmente um trabalho masculino deve-se à natureza e ao estilo de liderança que se adotou desde o início. Antigamente, a liderança tradicionalmente masculina tomava a forma hierárquica, a emocionalidade não existia e o foco era a consecução dos objetivos. Todavia, a noção de liderança tem vindo a modificar-se e as características femininas a tornarem-se cada vez mais apreciadas (Lahti, 2013).

2.4. Características da liderança feminina

A definição de liderança, por si só, é um conceito lato e a liderança feminina, sendo uma ramificação desta essência, também não deixa de o ser. Offermann e Foley (2020) afirmam que a liderança feminina se prende, especialmente, com as características associadas à feminilidade que poderão ser úteis para as empresas mais atuais.

Um dos maiores obstáculos no percurso corporativo feminino contemporâneo é a ideia de que liderança tem mais similaridade com a figura masculina do que com a figura feminina (Cunha & Spanhol, 2014). As diferenças de género estão intimamente relacionadas com a identidade de papéis de homens e mulheres, em que se acredita que, por exemplo, as mulheres têm um desempenho inferior em contextos onde a liderança se realize em ambientes mais masculinos e os homens evidenciam um desempenho inferior em contextos menos masculinos. No entanto, mesmo que mulheres e homens se comportem diferentemente no exercício da liderança, a eficácia mantém-se (Barracho & Martins, 2010).

O facto de se categorizar os estilos de liderança a determinado género pode reforçar os estereótipos sexuais (Santos, 2010). Por vezes, as mulheres não estão predispostas a quebrar o estereótipo e as expectativas que lhe estão associadas como líderes, de forma a evitar avaliações discriminatórias contra si mesmas. Normalmente, as diferenças de género em estilos de liderança poderão surgir com mais frequência em empresas “não tradicionais”, onde a mulher pode desempenhar o seu verdadeiro estilo de liderança. No entanto, se as mulheres querem ser bem-sucedidas nas empresas ditas “tradicionais” (diga-se burocráticas ou predominantemente masculinas), então têm de se conformar com as expectativas semelhantes às dos homens, que são os que habitualmente ocupam os cargos de liderança

nesse tipo de organizações (Barracho & Martins, 2010). Apesar de os estudos concluírem que homens e mulheres são eficazes em qualquer estilo de liderança que adotem (Eagly et al., 1995), ficou demonstrado que os homens são mais eficazes em atividades tipicamente masculinas, que inclui dirigir e controlar outras pessoas, enquanto as mulheres são percebidas como exímias em atividades essencialmente femininas, onde surge a necessidade de cooperar e de se relacionar com os outros, como é o caso da educação, serviços sociais e governo (Eagly et al., 1995; Barracho & Martins, 2010).

Quando se menciona a liderança feminina ou masculina, é comum existirem comparações entre as características inerentes aos gêneros, principalmente no que diz respeito à tomada de decisões, resolução de problemas e, mais concretamente, a obtenção de resultados. As características associadas aos líderes masculinos são competitividade, foco na obtenção de objetivos, orientação para o desempenho e o desejo de ser o melhor, com um estilo mais orientado para a tarefa, enquanto as líderes femininas estão mais orientadas para as relações, que incluem interação social, comunicação e trabalho em grupo. Mas mais importante do que estas características, é a forma como os homens e as mulheres abordam os problemas. Os homens, sendo mais focados nos objetivos, têm uma forma de pensar mais direcionada para coisas específicas. Além disso, o plano de ação masculino tende a ser bastante detalhado e lógico, em que as tarefas e a sua execução são bastante importantes na obtenção de resultados (Lahti, 2013).

Já a forma feminina de lidar com os problemas costuma relacionar várias coisas diferentes. Um dos fatores de apoio é a intuição, capacidade que as mulheres tendem a usar no que diz respeito à resolução de problemas. O senão surge com a quantidade de informação que as mulheres absorvem, o que poderá diminuir a velocidade da tomada de decisão ou ficarem bloqueadas no passo seguinte a tomar. Obviamente que as mulheres se interessam pela eficácia dos resultados, mas também atribuem especial importância ao processo de como esses mesmos resultados são atingidos: criatividade, intuição e experiência são os pontos-chave no processo de liderar feminino (Lahti, 2013), concomitante com o estilo de liderança transformacional, considerado o estilo de liderança mais adequado a liderar as organizações modernas (Eagly & Carli, 2007).

Se, antigamente, os líderes baseavam a sua autoridade no acesso a poderes políticos, económicos ou militares, nas sociedades pós-industriais, os líderes estabelecem mais

relações colaborativas, baseando-se no trabalho em equipa e na interajuda entre líder e colaboradores (Barracho & Martins, 2010). Desta forma, as mulheres conseguem superar os homens no exercício da liderança, conseguindo aliar conhecimentos nas áreas financeiras e comerciais ao talento para gerir pessoas e lidar com clientes (Sousa et al., 2013). De acordo com Barracho & Martins (2010), as mulheres adotam estilos mais eficazes, talvez pela sua maior dificuldade em aceder a cargos de liderança, traduzindo-se num melhor desempenho para a manutenção de tais posições.

2.5. A presença feminina ao serviço da liderança empresarial

Globalmente, no ano de 2019, atingiu-se a maior percentagem de diretoras executivas em empresas, com 29% de ocupação, valor que se manteve no ano de 2020. 62% dos cargos de gerência são ocupados por homens, enquanto as mulheres ocupam apenas 38%, o que dificulta o acesso a posições mais elevadas na hierarquia. No ano de 2020, o continente africano surgiu como a região com a maior taxa de mulheres em posições de liderança (38%), ao contrário do que aconteceu nos países que compõem a região Ásia-Pacífico, que registou o valor mais baixo, com apenas 27% de mulheres nos mesmos cargos. As razões para o sucesso de África consistem em reformas que têm promovido a igualdade de género ao longo da última década, incluindo leis que combatem tanto o assédio sexual no local de trabalho, como questões de violência doméstica (Grant Thornton, 2020).

Offermann & Foley (2020) afirmam que as empresas cuja representação feminina nos cargos de alto nível é mais vincada obtêm melhores resultados, visto que tais empresas apresentam desempenho financeiro superior. Em virtude da mesma correlação, as situações de insolvência diminuiriam significativamente nas empresas com mulheres em cargos executivos (Wilson & Altanlar, 2009).

2.6. A inteligência emocional e *soft skills* como característica essencial à liderança

Um acontecimento marcante exaltado por Eagly & Carli (2007) refere o comentário do ex-Presidente americano, Richard Nixon, que se recusava a nomear um elemento do sexo feminino para o Supremo Tribunal dos Estados Unidos da América, referindo que “Acho que as mulheres não deviam ocupar nenhuma posição governamental...sobretudo porque são erráticas. E emocionais. Os homens também o são, mas as mulheres têm mais probabilidade de o ser” (Ibidem, p.10). Brescoll (2016) afirma que a maioria dos cidadãos norte-americanos acredita que a principal razão para a desproporcional distribuição de cargos importantes na política e no ramo empresarial é o facto de as mulheres serem “demasiado emocionais”. Apesar da emocionalidade, no contexto do discurso, aparentar ser algo prejudicial, a verdade é que, no contexto empresarial, é vista como uma característica essencial à liderança, na medida em que existe capacidade de entender as emoções que rodeiam o/a líder. As pesquisas sobre liderança enfatizam a importância das *soft skills*. Os estilos de liderança mencionados no capítulo 2.3, com a apresentação dos estilos de liderança transformacional e transaccional, focam a importância das qualidades emotivas e afetivas do líder de forma a motivar os seus subordinados na liderança transformacional (Hunt & Fitzgerald, 2013).

Goleman (1996) admite que a inteligência emocional é o ponto fulcral da eficácia apresentada por qualquer líder. Apesar do quociente de inteligência e competências técnicas serem características relevantes, a verdade é que são exigências iniciais, de acesso a posições executivas, enquanto a inteligência emocional permite a maximização do desempenho do próprio e dos seus colaboradores. As cinco capacidades apresentadas por Goleman que antevêm uma elevada inteligência emocional são:

- a) Autoconhecimento, que permite o conhecimento das próprias emoções, os instintos, valores e a forma como estes influenciam os outros. As características associadas são a autoconfiança, autoavaliação realista e sede de crítica construtiva;
- b) Autocontrolo, que se refere ao controlo dos estados de espírito e impulsos do momento. Perceciona-se esta aptidão através de um líder que apresenta fiabilidade, integridade e conforto em relação à mudança.

- c) Competência social, na medida em que se constroem relações com os outros de forma a poder orientá-los e direcioná-los. Por norma, estes líderes apresentam-se como persuasivos e tem perícia na construção e liderança de equipas.
- d) Empatia, na necessidade de compreender o que os outros sentem e a própria estrutura emocional, havendo tendência para tratar o próximo de acordo com as suas reações emocionais. São indivíduos que se apresentam sensíveis às diferenças interculturais e possuem habilidade para melhorar os outros.
- e) Motivação, na medida de terem o impulso de realizar pelo simples prazer de fazer. São líderes bastante positivos, têm paixão pelo trabalho e pelos desafios e exalam uma energia inesgotável para fazer cada vez mais e melhor.

O mesmo autor advoga que a inteligência emocional desempenha um papel mais importante nos níveis hierárquicos mais elevados das organizações, visto que as competências técnicas possuem importância pouco significativa. Níveis elevados de inteligência emocional criam ambientes onde reina a partilha de informação, confiança, aprendizagem e saudável assunção de risco, enquanto nos ambientes onde predominam reduzidos níveis de inteligência emocional, prevalecem climas repletos de medo e ansiedade (Goleman et al., 2001).

Cunha et al. (2007) admitem que os indivíduos emocionalmente inteligentes são os que utilizam a razão para compreender e lidar com as emoções, adequando-as para decifrar o meio envolvente, permitindo tomar decisões mais racionais (as cited in Dias, 2014). Daí que a inteligência emocional seja caracterizada pelo uso das emoções para facilitar a razão. Pessoas emocionalmente inteligentes atuam de forma controlada, evitando envolver-se em comportamentos impulsivos e ilógicos. Para tal, ser emocionalmente inteligente inclui ter capacidade de perceção dos estados de emoção próprios e dos outros, assim como usar a inteligência emocional nas diversas atividades de uma empresa, nomeadamente capacidade de gestão, liderança, negociação e trabalho em equipa (Dias, 2014). Da mesma forma que se interroga se a liderança é suscetível de ser aprendida ou, se por outro lado, é uma característica genética, assim a aquisição de inteligência emocional é semelhantemente questionada. Goleman (1996) admite que, para além de haver uma componente genética, existem estudos que asseguram que a inteligência emocional aumenta com a idade/maturidade e também com a educação. Independentemente de qual seja a componente que exerça mais influência, a verdade é que os estudos têm demonstrado que a inteligência emocional pode ser aprendida.

3. Educação

3.1. Educação e formação na União Europeia

Em todos os Estados-membros da UE-27, em 2018, registou-se um total de 17,5 milhões de estudantes do Ensino Superior. O número de estudantes do sexo feminino representava 53,7% deste valor. O número de alunos inscritos em cursos de licenciatura foi mais elevado do que em qualquer outro nível, registando 60%, sendo que as mulheres representam a maioria de todos os estudantes do Ensino Superior na UE, quer ao nível de licenciatura (53,1%), quer a nível de mestrado (56,9%). Já os doutoramentos, eram compostos maioritariamente por homens. Segundo a mesma fonte, 22% dos estudantes ingressaram nas áreas da Administração, Gestão e Direito, dos quais a maioria (54,5%) é composto por mulheres. As áreas da Engenharia, Indústrias Transformadoras e Construção contabilizavam uma percentagem de 15,8% do número total de alunos, com uma larga maioria de 73,4% de matrículas de indivíduos do sexo masculino. A terceira maior área de estudos, que engloba os ramos da saúde e da proteção social, conta com 13,3% do total de matriculados, em que 72,2% deste valor é composto por mulheres.

Entre as áreas remanescentes, existe uma tendência para as mulheres constituírem maioria nas áreas da educação; artes e humanidades; ciências sociais, e jornalismo. Por outro lado, os homens, para além dos ramos da engenharia, indústria e construção, costumam ser em maior número nas áreas da informática e tecnologias da comunicação (Eurostat, 2020).

3.2. Os efeitos da educação rumo à liderança

As escolhas relativas a educação e formação são importantes, na medida que direcionam os estudantes num determinado caminho rumo a um futuro profissional (Lahti, 2013). Apesar de as mulheres terem mais diplomas de ensino superior comparativamente aos homens, as oportunidades de acesso não são proporcionais com o facto de ter (ou não) um grau académico quando se considera a situação entre homens e mulheres (Krivkovich et al., 2018). As mudanças na educação e a participação na força laboral deram o impulso e capacidades necessários para as mulheres tornarem-se líderes e a ocupar cargos que

anteriormente estavam destinados a homens. Durante a Geração Silenciosa (nascidos entre 1930-45) e os primeiros *Baby Boomers* (nascidos entre 1946-55), a participação feminina no mercado de trabalho era muito baixa, atingindo o pico quando estas mulheres atingiam os 45-50 anos de idade. As gerações subsequentes, como os últimos *Baby Boomers*, a Geração X e a Geração Y são as gerações de mulheres que irão ter trabalhos mais longos do que as primeiras gerações com mais e melhor formação, bastante semelhante à carreira dos homens (AAUW, 2016).

4. A igualdade de género

Ao longo das últimas décadas, muitas nações têm-se juntado para consolidar um mundo mais igualitário, onde as diferenças entre homens e mulheres se resumam apenas a características biológicas. O princípio da igualdade encontra-se reconhecido em vários documentos de referência, quer no plano internacional, quer nacional (Casaca, 2014). Assim, apresenta-se uma cronologia das convenções mais expressivas que guiaram o trabalho pela igualdade de género.

A primeira e mais importante, que apesar de não se cingir aos direitos das mulheres, mas ao comum ser humano, a Declaração Universal dos Direitos Humanos, foi adotada pela Organização das Nações Unidas a 10 de dezembro de 1948 como uma norma comum a ser alcançada por todas as nações e culturas. De forma sucinta, esta importante declaração apresenta o reconhecimento da dignidade inerente a todas as pessoas, assim como direitos iguais, como parte inalienável do fundamento da liberdade, justiça e paz no mundo (Diário da República Eletrónico, 2020). As entidades dos direitos internacionais têm concretizado vários planos de ação, de forma a erradicar todas as formas de discriminação contra as mulheres.

O tratado de principal referência ao tema, Convenção para a Eliminação de todas as formas de Discriminação Contra as Mulheres (CEDAW) foi criado em 1979 pela Assembleia Geral das Nações Unidas. Entrou em vigor em 1981 e foi ratificada por 187 países, incluindo Portugal, em 1980. Esta convenção foi considerada como um projeto-lei internacional assente nos direitos das mulheres. Entre os vários compromissos, denota-se a

promoção de igualdade entre mulheres e homens em todos os domínios da vida social. Além disso, tal medida requer que os países subscritores garantam que organizações privadas e pessoas individuais intentem esforços para combater todas as formas de discriminação. Outra grande recomendação foca-se na eliminação da discriminação contra as mulheres na vertente laboral. Reforça que as mulheres devem ter direito à oportunidade de trabalho, à livre escolha de profissão, à segurança no local de trabalho, exatamente nos mesmos moldes que os homens. Outro ponto discutido, cuja integração tem sido morosa, prende-se com o direito a igual remuneração entre os dois géneros. Não só no que ao salário diz respeito, mas também quanto a benefícios e igualdade de tratamento por trabalho igual. Faz-se ainda referência a medidas que previnam situações de discriminação referentes à maternidade e/ou estado civil. As empresas que dispensem uma mulher em razão de gravidez ou gozo de qualquer licença destas condições serão sujeitas a sanções (Casaca, 2014).

Além deste tratado, destaca-se a Plataforma de Ação, um programa destinado ao empoderamento feminino. Foi adotada durante a 4ª Conferência Mundial sobre as Mulheres das Nações Unidas, realizada em Pequim, no ano de 1995 (Declaração de Beijing).¹ A plataforma tem como principal objetivo erradicar os obstáculos à participação ativa das mulheres em todas as esferas da vida pública e privada, onde deverá ser estabelecida a partilha de poder e responsabilidades entre os dois géneros. Esta plataforma veio reafirmar o princípio da Declaração de Viena (1993), onde o ponto 18 afirma que “os Direitos Humanos das mulheres e das crianças do sexo feminino constituem uma parte inalienável, integral e indivisível dos Direitos Humanos universais” (Centro Internacional de Direito, 1993, p.5) Dentro das principais medidas, nomeiam-se, essencialmente, temas que permitam um maior envolvimento da mulher, nomeadamente 1) a criação de massa crítica de mulheres dirigentes, executivas e gestoras em lugares estratégicos de tomada de decisão (alínea a, Ponto 192) e a 2) revisão dos critérios de recrutamento e nomeação para os organismos de decisão, assim como os de promoção a postos de direção, a fim de garantir que os critérios sejam pertinentes e não haja discriminação (alínea c, Ponto 192) (Casaca, 2014, p.9).

¹ A promoção da igualdade entre mulheres e homens passou a ser reconhecida como uma tarefa fundamental da Comissão Europeia com a entrada em vigor do Tratado de Amsterdão (1999). Ao mesmo tempo, a UE adquiria competências para combater a discriminação de género, onde se realça a abordagem integrada de género (*mainstreaming* de género). Foi na sequência da 4ª Conferência das Nações Unidas sobre as Mulheres (Pequim), que veio a ser aprovada por esta Plataforma de Ação (Casaca, 2014).

É de realçar, igualmente, o objetivo estratégico F5, que estimula a eliminação da segregação profissional e todas as formas de discriminação no ambiente laboral. Assim, os governos e as entidades empregadoras são exortados a promulgar e fazer cumprir as leis e regulamentos, assim como adotar medidas para a sua correta execução, entre as quais se incluem mecanismos de acesso à justiça nos casos de incumprimento, de modo a proibir qualquer tipo de discriminação baseada no género (alínea b, Ponto 178). O Ponto 180 fomenta a recomendação de iniciativas orientadas para a erradicação dos estereótipos de género, assim como o combate ao assédio sexual, ou outro tipo de assédio no contexto laboral (Casaca, 2014).

A Comissão Europeia, no seguimento de esforços anteriores, adotou, a 05 de março de 2010, a “Carta das Mulheres”, um documento que visa promover a igualdade de género. Segundo Sousa et al. (2013), os cinco princípios básicos desta preveem:

- 1) Igualdade no mercado de trabalho e igual independência económica para homens e mulheres;
- 2) O lema “trabalho igual, salário igual”, mencionado desde o Tratado de Roma (1957), em cooperação com os Estados-Membros para reduzir as disparidades salariais;
- 3) Igualdade no processo de tomada de decisão;
- 4) Dignidade, integridade e fim da violência de género, através de um quadro específico;
- 5) Igualdade entre homens e mulheres para além da UE, mediante a abordagem da questão nas relações externas, assim como com organizações internacionais.

Relativamente às formas de assédio, a “Convenção de Istambul”, criada em 2011, sendo Portugal uma das nações pioneiras, já que foi dos primeiros signatários em 2013, constituiu um marco essencial para o combate de todas as formas de violência contra as mulheres. Surpreendentemente, também, o Acordo de Paris (2016), no âmbito da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre a mudança do clima, constituiu um marco: pela primeira vez, um tratado sobre as alterações climáticas, impele as partes a promover e considerar as respetivas obrigações, relativamente aos direitos humanos, bem como em matérias de igualdade de género e empoderamento feminino. Além disso, o Acordo reivindica, ainda, a tomada de ações de adaptação que respondam às questões de género (UNESCO, 2017).

5. Obstáculos primários à ascensão organizacional feminina

5.1. Exigências da vida doméstica

Para além da tendência para acreditar que as mulheres não possuem as características e motivações necessárias para se tornarem líderes, associa-se a assunção de que as responsabilidades familiares não permitem o total comprometimento que o desempenho e exigência de tais profissões acarretam (Eagly & Karau, 2002). Por norma, as mulheres empreendedoras tendem a preferir dedicar-se a pequenas empresas de modo a conseguir encontrar um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional. Esta tendência contribui para que o sucesso profissional destas mulheres seja reduzido, comparativamente a empreendedores masculinos (Naidu & Chand, 2017). Além de ser quase impossível para as empreendedoras dissociarem a vida familiar dos assuntos empresariais, a verdade é que a pressão matrimonial também exerce determinada tensão sobre as mesmas (Werbel & Danes, 2010).

Uma das maiores razões para que haja maior preferência por empregar indivíduos do sexo masculino, prende-se, muitas vezes, com o facto de mulheres terem nascido mulheres: biologicamente, são as mulheres que ficam grávidas, o que implica ausência ao trabalho devido à licença de maternidade. Assim, evidentemente, fica difícil auferir salários mais altos e a possibilidade de ocupar posições de topo (Hideg et al., 2018). Parker (2015) argumenta que os compromissos familiares são a principal razão pela qual as mulheres não são tão bem-sucedidas quanto os empreendedores masculinos. Mesmo que existam homens com questões familiares idênticas, tal problema não se levanta.

A diferença salarial também é uma das razões pelas quais a discrepância entre homens e mulheres na liderança continua a ser grande. Segundo a AAUW (2016), quando um pai e uma mãe trabalham e uma das partes tem a opção de reduzir a carga horária ou de deixar o seu emprego, a pessoa que ganha mais é normalmente a pessoa que continua a trabalhar. E essa pessoa é, na maioria das vezes, o homem, não sendo uma questão de competência do outro, mas sim, de salários (Sánchez & Lehnert, 2019). Segundo Hewlett (2002), muitas mulheres não têm outra opção se não abdicar, muitas das vezes, do sonho de

constituir família. A ambição e o domínio das assimetrias homem-mulher são os fatores apontados.

A OCDE argumenta que a proteção legal às mulheres não é suficiente e explica que, enquanto houver atitudes negativas para com elas, como, por exemplo, estigmas sobre as mães trabalhadoras (em muitos países, existe a ideia de que as crianças sofrem por a mãe se ausentar para trabalhar), não existirá igualdade de oportunidade (Social Institutions and Gender Index, 2019).

5.2. Discriminação e preconceito

Desde cedo que as mulheres enfrentam algum tipo de barreira ou sofrem algum tipo de discriminação: seja através do tipo de educação que recebem, quer seja do trabalho para o qual são orientadas. Seja na esfera pública ou privada, as mulheres defrontam a segregação ocupacional e um conjunto de barreiras que lhes dificulta o percurso, nomeadamente regulamentações e leis governamentais, falta de acesso a capital, tecnologia, infraestruturas e outros tipos de equipamentos, o que impossibilita o seu crescimento e eficácia (UN Women, 2016).

Não permanecem dúvidas quando se constata que as mulheres continuam sub-representadas em posições executivas, em que as mulheres são confrontadas com uma barreira invisível, porém, possante, num nível elevado específico dentro de uma organização que impede o crescimento e acesso femininos ao topo da liderança, o tão conhecido fenómeno do “*glass ceiling*”, em português, “teto de vidro” (Santos, 2010). O *glass ceiling* é a forma de discriminação de género mais presente no mundo empresarial. Nos níveis hierárquicos inferiores, é comum encontrar mais mulheres, o que evidencia as disparidades entre mulheres em cargos de direção. E, quando conseguem ultrapassar o *glass ceiling*, é mais provável que as mulheres sejam promovidas a cargos de gestão caso já existam mais mulheres em cargos de semelhante importância, o que evidencia a dificuldade de entrada imediata em tais cargos (McLaughlin et al., 2012). Os obstáculos que resultam neste tipo de disparidades costumam ser discretos, criados, principalmente, por estereótipos de género e falta de oportunidades para as mulheres adquirirem experiência suficiente para avançarem

nas respetivas carreiras. Sendo uma barreira invisível, o *glass ceiling* é difícil de aniquilar através de medidas legislativas (Bell et al., 2002).

Bell et al. (2002) mencionam uma “discriminação aberta” (*overt discrimination*) nos casos em que o género é usado como critério para a tomada de decisões relativas à empregabilidade de qualquer candidato. Esta discriminação inclui comportamentos como recusa em contratar candidatos do sexo feminino, pagamentos diferenciados ou encaminhar candidatas para trabalhos “de mulher”, reforçando o poder dos estereótipos para vincar a discriminação. Apesar de ser legalmente proibido em várias nações, a verdade é que ainda é muito recorrente. O exercício da discriminação facilita a perpetuação da segregação sexual.

Para além destes desafios que se encontram nos caminhos do sucesso, a questão dos salários também incrementa este fosso que parece não ter fim. A luta ainda se mantém nos dias que correm, com grande ênfase nas diferenças salariais entre os dois géneros. Na Europa, a segregação ocupacional melhorou muito pouco desde 2005, e, nos Estados Unidos da América, 26 das 30 profissões mais bem remuneradas são dominadas por homens. Em contrapartida, 23 das 30 profissões menos remuneradas no país são dominadas por mulheres (Catalyst, 2020b). As causas para as disparidades salariais são múltiplas e, muitas das vezes, interligadas, sejam elas de natureza social, cultural ou económica. As causas mais evidentes apresentam-se nos padrões de segregação horizontal e vertical do mercado de trabalho, pois os setores de atividade com maiores taxas de feminização tendem a apresentar remunerações mais baixas, como é o caso dos setores da saúde e da educação, em comparação com as profissões tipicamente masculinas, nomeadamente ciência, tecnologia e engenharia (Comissão Europeia, 2018; Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 2018).

O conceito de segregação sexual, ou de género, surgiu na década de 1970 para designar as desigualdades de género no mundo do trabalho. Casaca (2014) menciona o trabalho de Catherine Hakim que, em 1979, instituiu os fenómenos de segregação sexual horizontal e vertical. O primeiro agrega as profissões e setores de atividade que os dois géneros tendem a preencher no mundo do trabalho; o segundo, relata os diferentes níveis hierárquicos ocupados por homens e mulheres no contexto das mesmas profissões. Aqui, denota-se a sub-representação das mulheres nos cargos de direção das organizações. Em vários países, as mulheres que exercem reduzida influência ou que apresentam um estatuto profissional inferior e, principalmente, as que auferem significativamente menos que os

homens, têm maior probabilidade de serem alvos de assédio sexual (Bell et al., 2002) como é o caso de empregadas de limpeza, trabalhadoras agrícolas e empregadas de restaurantes (Williams & Lebsack, 2018). Tudo isto constitui um círculo vicioso, na medida em que o assédio sexual facilita a perpetuação da segregação sexual e esta contribui para o aumento de episódios de assédio sexual. Mas este tema será debatido no ponto 5.4.

As mulheres tendem a sofrer mais escrutínio sobre o seu desempenho. Este grau de escrutínio tende a diminuir a eficácia do desempenho, fazendo com que as mulheres se sintam excluídas e numa luta constante de fazer mais e melhor do que os seus colegas masculinos. Geralmente, as mulheres tendem a ser criticadas e avaliadas de forma negativa de cada vez que desempenham atividades ou adotem determinada postura consideradas tradicionalmente masculinas. Em contraste com os homens, caso as mulheres falem muito, ou caso apresentem uma postura mais dominante ou autoritária, são penalizadas por não se cingirem às normas de género tradicionais associadas à mulher (Glass & Cook, 2016). Daí, surge o dilema: se as mulheres tomam uma posição de controlo, existe uma tendência para serem malvistas e criticadas pela falta de feminilidade. Mas, se apresentarem qualidades muito femininas, são tidas como líderes incapazes. Se adotarem uma postura mais autoritária, os colaboradores reagem de forma negativa e ficam menos propensos a consentir os pedidos impostos pela líder (Hoyt et al., 2016). Assim, quando as mulheres violam as expectativas de género que lhes estão associadas, podem originar avaliações negativas acerca do seu desempenho profissional (Barracho & Martins, 2010). Este preconceito é o que se mantém mais presente no mundo da liderança. As características associadas à figura masculina tendem a ser semelhantes às qualidades inerentes a um líder eficiente, resultando na visão de que um homem é mais adequado a exercer tal cargo de que uma mulher (Hoyt et al., 2016; Koenig et al., 2011; Solesvik et al., 2019).

A teoria do *Lack of Fit* (tradução livre: incapacidade de ajuste), proposta por Heilman, sugere o mesmo: há determinadas tarefas e características que são exclusivamente atribuídas a homens ou a mulheres (Naidu & Chand, 2017)². Em algumas culturas, existem atributos de género associados a determinadas funções, por exemplo, a gestão das empresas, que é tida como mais masculina, pois são necessárias características como assertividade e

² “Ou seja, o encaixe percebido entre os atributos individuais e os requisitos da função em termos de habilidades e competências determina as expectativas de desempenho” (Barracho e Martins, 2010, p.117).

dominância para atingir o sucesso. Além disso, o contexto profissional também influencia a associação de determinados cargos a homens e mulheres, como é o caso da área militar e a educação, respetivamente (Heilman et al., 2015). Daí, a ideologia de que as mulheres não conseguem desempenhar tarefas tradicionalmente destinadas a homens. Além disso, a teoria do *Lack of Fit* acredita que a cultura nacional pode ter determinada influência na forma como os estereótipos são absorvidos pelos alvos, neste caso, as mulheres. As consequências dos estereótipos são mais agressivas nas culturas coletivas que enfatizam a dominância masculina na sociedade (Naidu & Chand, 2017).

Não é, assim, surpreendente que haja maior resistência à influência das mulheres do que à dos homens. Comportamentos tipicamente masculinos, como domínio não verbal, apontar para as pessoas, comportamento assertivo ou o simples facto de discordar e intimidar verbalmente podem gerar problemas às mulheres. Tais comportamentos permitem aos homens sair de forma impune. Das mulheres, espera-se modéstia e tudo o que seja apontado como “comunal” (Eagly & Carli, 2007).

As expectativas baseadas em estereótipos de inferioridade poderão contribuir para uma escassez de mulheres nas áreas da tecnologia, matemática, ciência e engenharia, fazendo com que as mulheres não se identifiquem com a profissão e deixando poucas na luta para atingir cargos de liderança. A sensação de pertencer e a existência de conexão são essenciais para a motivação e realização dentro de qualquer domínio e, nas profissões tipicamente masculinas, as mulheres tendem a sentir uma “incerteza de pertencimento” (tradução livre de “*belonging uncertainty*”) e esse mesmo sentimento poderá prejudicar o desempenho profissional das mesmas (Hoyt et al., 2016). Os estereótipos de género são muitas vezes usados para explicar o porquê de as mulheres não pretenderem investir numa carreira de empreendedorismo, o que faz com que haja mais homens neste ramo do que mulheres (Solesvik et al., 2019).

Apesar disto, há formas de poder contornar a situação no que diz respeito à ameaça que os estereótipos apresentam no contexto empresarial. A maioria dos locais de trabalho estão repletos de estereótipos de género negativos e uma forma de inverter essa situação é através da criação de ambientes seguros para o desenvolvimento de identidades, de modo a desafiar a aceitação de estereótipos negativos enraizados no estigma social (Hoyt et al., 2016). Uma das principais formas que instiga o aumento do número de mulheres executivas

prende-se, em larga escala, ao *networking*, uma criação informal de contactos (Bell et al., 2002), na medida em que a partilha de informação entre colegas e superiores é benéfico para ambas as partes, assim como à mentoria, que proporciona apoio e orientação de forma a preparar as mulheres para ultrapassar os obstáculos que poderão surgir (Oyelude & Oti, 2006). O capital social obtido através de *networking* ou mentoria de líderes influentes é tão ou mais importante quanto o desempenho profissional (Sánchez & Lehnert, 2019). Tendencialmente, as redes de *networking* na área de gestão tendem a ser perpetuadas essencialmente por homens, que criam grupos onde se reúnem, não só no ambiente profissional, mas também para atividades de lazer, como golfe ou ténis. A verdade é que os homens usam *networking* há bastante tempo como forma de conseguirem emprego, o que se tornou essencial no desenvolvimento profissional masculino, onde, muitas das vezes, nestas sessões de convívio, informações importantes relacionadas com o trabalho são partilhadas entre colegas, nas quais as mulheres não participam, levando a que esta informalidade cultural reforce o *glass ceiling* (Oyelude & Oti, 2006).

Ser uma minoria num mundo tipicamente masculino traz outras consequências. Uma mulher de sucesso tem de construir a sua própria rede de contactos e relacionamentos dentro da organização, algo que, aparentemente, é intrínseco aos homens, que costumam juntar-se em eventos informais, aos quais as mulheres não são bem-vindas. Desta forma, para além de todas as outras dificuldades já mencionadas, a mulher também precisa de ter iniciativa própria (Sousa et al., 2013). Contudo, acredita-se que a ideia de que “ser líder” está correlacionada com a imagética masculina começa a desmoronar com o passar do tempo (Koenig et al, 2011). Ao longo dos anos, as mulheres têm procurado desfazer-se dos estereótipos culturais. Tendo em conta que as diferenças de género na liderança estão marcadas por estereótipos, isso dificulta a proposta de “alternativas de integração e de igualdades de condições para a ascensão” das mulheres em cargos de direção executiva (Santos & Antunes, 2013, p.38). Uma das soluções apontadas para auxiliar na mitigação dos estereótipos é através da liderança andrógena. Este estilo de liderança é a designação dada à liderança que agrega comportamentos comuns a cada um dos géneros. Esta combinação de características masculinas e femininas comporta o máximo benefício, já que conseguirá ter várias reações possíveis perante qualquer situação, fazendo com que o/a líder adeque a sua emoção a determinado contexto e consiga decidir a solução mais apropriada (Park, 1996). As mulheres incorporariam o comportamento masculino necessário, como a definição de

objetivos, defesa de interesses, alcance de objetivos, enquanto mantém-se focada na relação com as pessoas, sendo compreensível e empática. Por outro lado, o comportamento de um homem andrógono materializaria flexibilidade e implementação, assertividade e aceitação, e dominação e colaboração (Velumyan, 2020). A implementação do estilo andrógono fará com que o problema da incongruência dos papéis atribuídos aos géneros seja atenuado, atendendo ao ambiente organizacional contemporâneo, que tem exigido características como tomadas de decisão abertas à participação e capacidades de liderança baseadas em trabalho de equipa, descrições essas manifestamente menos masculinas que os tradicionais padrões de liderança (Koenig et al., 2011).

É, também, importante realçar o papel da meritocracia, termo proposto por Michael Young (1958) (Allen, 2011), que refere a preponderância e primazia pelas capacidades e competências de um indivíduo, somente, excluindo, portanto, o género como critério de empregabilidade (Lahti, 2013). No entanto, há quem advogue a meritocracia como um mito. Adams (2018) menciona o preconceito estrutural e inconsciente dentro de determinadas sociedades baseado em classes sociais, raças e género que impede um sistema igualitário. A mesma autora aponta um estudo de 2012, conduzido pela *National Academy of Sciences*, onde investigadores enviaram currículos idênticos para trabalhar como chefes de laboratório para mais de 125 universidades norte-americanas. Metade desses currículos tinham nome masculino e a outra metade, feminino. Às pessoas encarregadas de contratar, que incluíam professores de ambos os géneros, foi pedido que avaliassem os candidatos, baseados no currículo. Como resultado, os avaliadores consideraram os currículos com nome feminino como pertencentes a pessoas com baixas competências e empregabilidade para o cargo. Além disso, o salário oferecido às mulheres era inferior ao valor oferecido aos homens. A diferença rondava os 3.500 dólares. Apesar de a maioria das economias propor um sistema baseado no mérito, as desigualdades no acesso de oportunidades abundam.

5.3. O *glass cliff* como estereótipo

As mulheres continuam a estar sub-representadas nos cargos executivos na sociedade, daí que seja crucial perceber as dificuldades e desafios que limitam a capacidade de as mulheres liderarem organizações com sucesso, pois a falta desta capacidade salientará,

ainda mais, os estereótipos da liderança feminina. Uma outra metáfora utilizada no ambiente da liderança é o termo *glass cliff*, fenómeno que representa o conjunto de mulheres promovidas a diretoras executivas em empresas que se encontram em crise (que estão a passar por dificuldades financeiras); que se encontram em risco, porque apresentam-se envolvidas em algum tipo de escândalo, ou que têm grandes hipóteses de falhar, quer a nível organizacional ou de chefia (Glass & Cook, 2016).

Um estudo realizado por um período de 15 anos pela renomada “Fortune 500” conclui que as mulheres são mais propensas a serem nomeadas como *Chief Executive Officer* (CEO) em empresas em crise (Glass & Cook, 2016). Algumas razões apontadas para explicar o porquê de as mulheres serem escolhidas para este tipo de posição arriscadas prendem-se com o facto de serem mais compreensivas, intuitivas, criativas e prestáveis, qualidades consideradas essenciais para os momentos de crise, quer para lidar com os colaboradores, quer para arranjar solução para o estado da organização (Ryan & Haslam, 2007). Glass & Cook (2016) afirmam que as mulheres tendem a ter menos concorrência pela sua contraparte masculina, na medida em que os candidatos altamente qualificados veem este tipo de posição como demasiado arriscada ou indesejável para tomar posse. Assim, receando que tal oportunidade possa não surgir no futuro, muitas mulheres aceitam o desafio. Outro motivo a realçar prende-se quando os membros dos quadros administrativos, para contornar uma situação delicada, decidem promover líderes não tão tradicionais, neste caso mulheres, de modo a mostrar a toda a equipa que envolve a empresa de que esta pretende seguir um rumo mais arriscado de modo a salvar a empresa. Além disso, existem determinadas capacidades que são exigidas consoante a situação da empresa, visto que as características femininas são mais apreciadas em momentos de crise e tensão, nomeadamente hipersensibilidade, capacidades interpessoais, estilo de liderança mais colaborativo e prestativo. Estes exemplos demonstram que as mulheres que conseguem ultrapassar o *glass cliff* tendem a começar a sua carreira com a expectativa de salvar a organização, o que poderá intensificar a pressão no desempenho dessas mulheres.

5.4. O assédio no contexto de trabalho

Esta secção foi inserida na medida em que é importante contextualizar brevemente o tema, visto que algumas informantes invocaram pressões de ordem moral e sexual e que se revela significativa para o estudo do assunto.

Foi a partir dos anos 70 do século XX que o termo “assédio” se tornou conhecido, no âmbito de um conjunto de reivindicações do movimento feminista que enquadrou as situações de assédio sexual nas desigualdades de género. De problema moral e privado, o assédio sexual passou a ser considerado um problema social (Torres et al., 2016). Os mesmos autores mencionam o trabalho de Zippel (2006) sobre alguns relatos de abuso de mulheres trabalhadoras por parte de patrões ou chefes, em contexto fabril, que foram tema de preocupação por parte de sindicatos, patrões e instituições públicas no início do século XX em alguns países.

O assédio *per si*, é uma forma de discriminação direta. De acordo com os dados publicados pela Comissão Europeia, 33% das mulheres foram vítimas de violência física e/ou sexual, enquanto 55% foram vítimas de assédio sexual (Cerqueira, 2020).³ Para se ser uma mulher empreendedora, é preciso ter confiança, liderança e competências de gestão, de forma a conseguir penetrar em novos mercados. E entrar nesses mercados é uma constante de desafios, seja em querer operar eficazmente nas atividades do negócio, quer na superação de todas as expectativas que estão relacionadas com o espírito empreendedor. O pior desses desafios prende-se com o sexismo, que põe em causa a manipulação económica, a exploração sexual e a desigualdade económica (Okafor & Amalu, 2010).

O assédio sexual no ambiente de trabalho é reconhecido como um grande fator de tensão com graves consequências, quer para as vítimas, quer para a organização em si. Independentemente de qual seja a forma de assédio, as suas consequências são notórias. A literatura refere que alguns dos efeitos negativos deste fenómeno sobre as vítimas incluem declínio da produtividade e profissionalismo, baixa moral, aumento do absentismo e fracas relações sociais com os colegas de trabalho (Schneider et al., 1997). Já a organização, poderá

³ Acrescenta-se que, segundo o *Equal Employment Opportunity Commission*, em 2016, os homens preencheram quase 17% das queixas de assédio sexual. Alguns são assediados por mulheres, mas muitos também são assediados por homens (Williams & Lebsack, 2018).

ver-se descreditada e com má reputação, caso as vítimas procedam e incorram com processos legais (Guimarães et al., 2016).

Existe um aproveitamento da fragilidade da vítima ou da sua posição profissional hierarquicamente inferior ou da precariedade do respetivo vínculo laboral e da necessidade da manutenção deste mesmo vínculo para garantir a sua subsistência (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 2021). Segundo Bell et al. (2002), as mulheres que possuem uma posição organizacional baixa, e aquelas que ganham menos que os homens são, mais frequentemente, vítimas de assédio sexual. Além disso, as mulheres que desempenham trabalhos não-tradicionalmente femininos, como é o caso de operárias industriais, têm mais probabilidade de serem alvos de assédio do que secretárias, por exemplo. Nestes casos, em que o ambiente é amplamente masculino, estes comportamentos assediadores costumam ter o propósito de evitar que as mulheres ocupem cargos historicamente destinados a homens.

Destaca-se o facto de que o assédio, em geral, é um processo contínuo, prolongando-se no tempo, não sendo, portanto, um facto isolado (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 2021). Muitas das vezes, os casos de assédio ficam por reportar, daí que os valores auferidos pelas entidades sejam mais baixos do que realmente se passa na realidade, seja porque subestimam a seriedade das interações, ou porque, quando as vítimas contam a alguém, preferem fazê-lo num registo de intimidade, a um colega ou um amigo, em vez de denunciarem a alguém em posição de lidar com a situação (Williams & Lebsack, 2018).

5.4.1. Tipos de assédio

Legalmente, o assédio sexual no local de trabalho pode assumir duas configurações: o assédio *quid pro quo*, no qual é usado suborno ou ameaça para obtenção de favores sexuais; ou então, a existência de um “ambiente hostil” que tem o propósito de interferir com o desempenho profissional da vítima, ou de forma a criar um ambiente intimidativo ou ofensivo (Bell et al., 2002).

Para além do assédio sexual, o assédio moral é outro processo também deveras debilitante para a vítima. O tema do assédio moral passou a ser mais debatido a partir de um estudo desenvolvido pelo antropólogo e psiquiatra americano Carroll Brodsky que publicou, em 1976, *The Harassed Worker*. Mas é sobretudo a partir de meados dos anos 1980 na Europa que o tema do assédio moral se impulsionou (Torres et al., 2016). Este tipo de assédio é o que poderá suscitar mais dúvidas na categorização do que é ou não é assédio, na medida que existem situações cuja diferenciação é bastante ténue (Bell et al., 2002). Humilhação pessoal, intimidação ou perseguição profissional são exemplos de assédio moral (Torres et al., 2016).

5.4.2. O assédio em mulheres líderes

Bell et al. (2002) salientam que as mulheres que atingiram cargos de direção nas empresas conseguiram, de certa forma, combater a discriminação de género. Mas, isso não significa que não tenham vivenciado nenhum episódio. Para além do assédio que possa advir dos seus superiores, as mulheres executivas também poderão experienciar o fenómeno “contrapoder” (tradução livre de “*contra-power*”), que acontece quando o assédio provém dos subordinados.

Ao serem confrontadas com episódios de assédio, tanto dos superiores, como dos supervisionados, surge o “paradoxo do poder”: em vez de reduzir as probabilidades de episódios de assédio, o poder que estas mulheres retêm no local de trabalho, colocam-nas em maior risco (McLaughlin et al., 2012). Uma das explicações para justificar tal paradoxo é o facto de os homens sentirem inveja, principalmente se as mesmas ocuparem funções importantes em áreas estereotipicamente masculinas, coincidentemente com o maior registo de ocorrências de assédio, como é o caso das tecnologias de informação ou construção, pois existe a conceção de que “esse tipo de trabalho não é para mulheres” (Folke et al., 2020, p. 186).

Por vezes, a cultura organizacional de uma empresa pode contribuir para que as mulheres não sejam consideradas bem-vindas para incorporar os cargos de direção e o facto de não haver mais mulheres nestes cargos poderá dar a ideia equivocada a potenciais

assediadores de que as mulheres não são membros desejados para a empresa. As mulheres com poder executivo são importantes para que consigam lidar com o assédio com outra perseverança dentro das suas empresas, tendo em conta a influência que poderão exercer junto dos seus colegas e também subordinados (Bell et al., 2002). Assim, surge a necessidade de igualar o número de homens e mulheres nas camadas hierárquicas superiores. As mesmas autoras admitem que cenários onde existe igualdade de representação dos dois géneros registam valores de assédio baixos.

6. Influência cultural nas empresas: dimensões de Hofstede no que concerne a Portugal

No final de 1960, Geert Hofstede mostrou interesse nas diferenças culturais entre países. Assim, conduziu inquéritos e recolheu várias informações dos funcionários da empresa IBM em mais de 50 países. Hofstede criou um paradigma com quatro dimensões que ajudou na perceção das diferenças entre as mais variadas culturas (International Council for Small Business, 2020). Alguns estudos concluíram que as características culturais e sociais de um país têm uma grande influência na estrutura administrativa de uma empresa (Carrasco et al., 2012).

A primeira dimensão criada por Hofstede, a dimensão da distância ao poder, descreve a forma como os membros de uma sociedade aceitam e esperam a distribuição desigual de poder na sociedade em que se inserem (Hofstede Insights, 2021a). As culturas ao qual está associado um elevado índice desta dimensão encaram as desigualdades como algo expectável e natural, enquanto os países com baixo índice percecionam as desigualdades sociais como algo a ser combatido (Hofstede & Minkov, 2010). O acesso feminino a cargos de liderança, por si só, é reduzido, mas tornam-se ainda mais reduzidos nas culturas com elevado índice de distância ao poder (Carrasco et al., 2012). São exemplos destas culturas a Índia, França ou Polónia, onde é considerado importante consultar a chefia antes de tomarem alguma ação por iniciativa própria. Por outro lado, em países como a Suécia ou Dinamarca, cujos níveis são mais baixos, os executivos contam com os seus subordinados para confiarem nas suas capacidades e tomarem iniciativa por si mesmos (Goolaup & Ismayilov, 2011).

Nesta dimensão, foi atribuído a Portugal um valor de 63 pontos, traduzindo numa perceção de que Portugal tem um valor moderadamente elevado de distância ao poder, o que significa que Portugal aceita a distância hierárquica dentro das instituições. Por norma, nas culturas com alto nível de distância ao poder, existem grandes diferenças salariais entre os que estão no topo e na base da pirâmide da empresa (Hofstede & Minkov, 2010). No que diz respeito à igualdade de género nas empresas, os países com nível de distância ao poder elevado tendem a apresentar um valor baixo de representação feminina nos quadros de direção das instituições (Carrasco et al., 2012).

A segunda dimensão individualismo *versus* coletivismo é a variável que contabiliza o nível de interdependência que uma sociedade mantém entre os seus membros. Nas sociedades individualistas, como acontece nos Estados Unidos da América, as pessoas costumam cuidar de si próprias e da família mais próxima, apenas onde os interesses individuais prevalecem sobre os interesses do grupo, sendo autónomos e autossuficientes (Bissessar, 2018; Gouveia & Clemente, 2000). Por outro lado, nas sociedades coletivistas, que é o caso do Japão, existe a ideia de “grupo”, onde existe proteção mútua em troca de lealdade (Hofstede & Minkov, 2010).

A nível profissional, nas sociedades coletivistas, existe a possibilidade de privilegiar a contratação de familiares ou pessoas próximas, o que, nas sociedades individualistas, poderá levantar questões de nepotismo (Hofstede & Minkov, 2010). A pontuação de Portugal no domínio “Individualismo” é 27, o valor mais baixo que Portugal arrecadou nas dimensões apresentadas por Hofstede. Este valor traduz que Portugal é considerada uma cultura coletivista, onde reina a ideia de “grupo”, seja família, emprego ou amigos (Hofstede Insights, 2021a). A relação entre patrões e subordinados é representada como um vínculo familiar (Preda, 2012).

Tendo em consideração que a igualdade de género reforça os valores coletivos de uma sociedade, é de esperar que uma cultura coletivista como Portugal poderá estar positivamente relacionada com o nível de representação feminina nos quadros de direção das empresas (Carrasco et al., 2012). Barracho e Martins (2010) reforçam que a liderança transformacional emerge mais facilmente e é mais eficaz em culturas coletivistas, havendo preferência por líderes consultivos e afetivos.

A próxima dimensão apresentada é masculinidade *versus* feminilidade, que se refere à distribuição dos valores entre culturas. Valores masculinos, como competição, agressividade ou conquista são apreciados pelas culturas “masculinas”. As pessoas preferem trabalhar a ter momentos de lazer, pois o dinheiro é o estímulo para o sucesso. Nas sociedades masculinas, existe uma percentagem baixa de mulheres a exercer na esfera profissional (Bissessar, 2018), como é o caso do Japão, com um nível de masculinidade de 95. Neste país, é tida em conta a qualidade das tarefas e são decretados aos homens e mulheres estatutos diferenciados nas empresas (Goolaup & Ismayilov, 2011).

No extremo oposto, encontram-se as culturas “femininas”, cujos valores dominantes da sociedade primam pela qualidade de vida e cuidar do próximo. Ter qualidade de vida é sinal de sucesso e os indivíduos devem ser modestos, procurando não se destacar dos demais. Na vertente profissional, consenso e intuição são palavras-chave, em que a gestão é baseada na consulta e mediação. As pessoas trabalham para viver, mas o tempo de lazer é sobrevalorizado em relação ao dinheiro (Bissessar, 2018; Hofstede & Minkov, 2010). Exemplos de países com elevado índice de feminilidade são os países nórdicos. Portugal, nesta dimensão, auferiu uma pontuação de 31, sendo considerada uma sociedade feminina. A competitividade em excesso não é apreciada, preferindo dar valor à igualdade e qualidade no mundo profissional (Preda, 2012). Tendo em conta a pontuação nesta dimensão, é de esperar que os papéis masculinos não se sobreponham e haja repartição igualitária na atribuição de cargos a homens e mulheres. No entanto, na cultura portuguesa, é fácil identificar que a maioria dos cargos de direção nas empresas estão atualmente ocupados por homens. Como mencionado no capítulo 3.3, apenas 6% dos membros dos Conselhos de Administração das empresas que compõe o PSI-20 eram mulheres, o que comprova que os papéis não estão distribuídos de forma equitativa.

A dimensão aversão à incerteza expressa o nível de tolerância com que uma sociedade encara o futuro e a imprevisibilidade que isso acarreta. Culturas com elevado nível de aversão à incerteza mantêm códigos rígidos de crenças e comportamentos, costumando ser intolerantes com ideias e comportamentos inortodoxos. Já culturas com baixo nível da dimensão assumem uma postura mais relaxada face a situações de mudança (Bissessar, 2018; Hofstede Insights, 2021a). As culturas com alto índice desta dimensão necessitam de regras, mesmo quando estas não parecem resultar. Há grande resistência à inovação e, visto

que receiam o desconhecido, a segurança é um elemento fundamental na motivação dos indivíduos (Hofstede Insights, 2021a).

Nas sociedades cujo nível é baixo, as regras não devem ser mais do que aquelas que são necessárias. E caso estas padeçam de eficácia, é preferível serem abandonadas ou alteradas (Hofstede & Minkov, 2010). No ambiente profissional, são mais tolerantes com comportamentos e opiniões alternativos e são mais propensas à tomada de riscos, daí que a mobilidade profissional seja bastante vincada (Goolaup & Ismayilov, 2011). Culturas com maior facilidade de adaptação à mudança facilitam o acesso de mulheres a cargos executivos nas empresas (Carrasco et al., 2012).

Se há dimensão que caracteriza Portugal, é a aversão à incerteza, tendo em conta que Portugal obteve a pontuação de 99 na categorização de Hofstede. Neste tipo de sociedades, há a tendência para que as pessoas se mantenham no mesmo emprego até se reformarem (Goolaup & Ismayilov, 2011). Assim, é esperado que Portugal mantenha a sua aversão à incerteza, retardando o acesso de mulheres a cargos de liderança pela mudança de paradigma que estas representarão (Carrasco et al., 2012).

As duas restantes dimensões não apresentam tanta importância a nível organizacional, visto que são independentes dos estudos do IBM e foram adicionadas posteriormente (Goolaup & Ismayilov, 2011). A orientação a longo prazo *versus* curto prazo representa a forma como as sociedades mantêm a sua história com o passado enquanto lida com os desafios do hoje e do amanhã (Hofstede Insights, 2021b). A orientação a longo prazo refere-se às culturas orientadas para o futuro, que são dinâmicas, enquanto sociedades com orientação a curto prazo são culturas estáticas. que mantêm raízes fortes com o passado. Preferem pensar no amanhã em vez do que acontecerá nos próximos dez anos. Esta dimensão não pode ser aplicada em contexto organizacional, já que esta variante foi originalmente utilizada para explicar o crescimento económico dos países (Goolaup & Ismayilov, 2011). No entanto, foi atribuída à cultura portuguesa uma pontuação de 28, o que significa que Portugal é uma nação orientada a curto prazo. Há respeito pelas tradições e baixa propensão em poupar para o futuro, procurando resultados imediatos (Hofstede Insights, 2021a).

A última dimensão, indulgência *versus* restrição, foi concebida com base no controlo que as pessoas têm em resistir aos seus impulsos. A Europa Oriental, Ásia e Médio Oriente são exemplos onde há prevalência pela restrição. Nestas sociedades, há baixa importância

dedicada ao lazer e são consideradas como menos felizes. Ao contrário do continente americano e alguns países europeus, que indulgenciam nos seus impulsos, as pessoas são vistas como felizes, extrovertidas e as normas culturais são pouco rígidas. A Europa Mediterrânea, onde se inclui Portugal, ocupa uma posição intermédia, pontuando 33 na escala. Hofstede considera Portugal uma nação de restrição, que coloca pouco ênfase na diversão. As pessoas que vivem nestas culturas consideram que as suas ações estão restritas por normas sociais e que, ao não controlarem os seus impulsos, estão a cometer algo que não é suposto fazerem (Hofstede & Minkov, 2010; Hofstede Insights, 2021a). No contexto laboral, nas culturas semelhantes à portuguesa, as empresas exigem dos seus funcionários uma postura mais séria na execução dos seus trabalhos (Goolaup & Ismayilov, 2011).

As dimensões culturais de Hofstede ajudam a perceber a forma como os indivíduos e as organizações se integram entre si (Goolaup & Ismayilov, 2011). No contexto deste projeto, se se perceber a forma como uma cultura lida com o que é diferente, neste caso, como encara a ideia de serem as mulheres as líderes e influentes do sistema organizacional, facilita a explicação das desigualdades e da génese do preconceito, que muitas das vezes, é uma questão cultural. Ao serem detetadas as motivações culturais, será mais fácil combater o problema. No entanto, é de realçar as críticas atribuídas ao modelo de Hofstede que é tido como demasiado rígido, porque foi realizado com base num estudo feito a trabalhadores de uma só empresa, a IBM, e a maioria dos sujeitos serem homens, de classe média e do departamento de marketing (Chiang, 2005 cit. in Marques, 2020).

6.1. A importância da cultura organizacional na mitigação dos estereótipos

Muitas empresas favorecem os valores estereotipicamente masculinos e esperam práticas que se conformem aos valores atribuídos aos géneros (Appelbaum et al., 2003), o que constitui um obstáculo ao progresso das mulheres. De acordo com o estudo de Krivkovich et al. (2018), apenas uma em cinco mulheres consegue atingir cargos como CEO e há empresas que começam a retirar a prioridade à diversidade de género. As mulheres encontram-se, comparativamente aos homens, em desvantagem, visto que ocupam as posições organizacionais que conferem menos oportunidades de promoção; contêm uma

menor quantidade de poder e recursos organizacionais, e são a minoria nas funções de gestão de topo (Santos, 2010).

A cultura organizacional abrange os valores de uma instituição ou empresa e, muitas das vezes, é esquecida a influência do género. Em culturas predominantemente dominadas por homens, a cultura da organização tende a ser baseada em autocracia e independência, enquanto nas culturas primariamente influenciadas por mulheres, a ênfase predomina nas relações interpessoais (Qureshi et al., 2011). Barracho & Martins (2010) afirmam que, se as mulheres querem ter êxito em instituições tradicionais, precisam de se conformar com as normas consistentes com as dos homens, que habitualmente são os que ocupam papéis de liderança nesse tipo de organizações.

Assim, Emerson & Murphy (2015) advogam que a cultura organizacional apresenta um papel relevante na eliminação dos estereótipos, nomeadamente as empresas que cultivam o crescimento de acreditar que qualquer pessoa pode trabalhar e aumentar as suas capacidades (as cited in Hoyt et al., 2016). No que diz respeito à segregação vertical, as empresas poderão intervir, nomeadamente em proporcionar às mulheres maiores oportunidades de acederem a lugares de destaque na tomada de decisões (Wall et al., 2016).

7. Contextualização histórica, social e económica de Portugal

7.1. Caracterização socioeconómica de Portugal

Em Portugal, no ano de 2020, segundos os dados mais recentes analisados pelo INE, residiam 10.298.252 pessoas. O mesmo portal, no que diz respeito ao primeiro trimestre de 2021, identifica uma população ativa de 2541,4 do sexo masculino e, muito próximo deste valor, encontra-se a população feminina, com 2500,3 enquadradas no mercado de trabalho português. Desde o ano de 1974, o ano mais antigo analisado pelo portal Pordata, o número de mulheres com mais de 15 anos a exercer atividade laboral tem vindo a aumentar

consideravelmente em comparação com a taxa de emprego masculina, como se pode ver na tabela a seguir apresentada.

Tabela 1- População ativa desde 1974-2020 total e por sexo (FFMS, 2021).

Anos	Sexo		
	Total	Masculino	Feminino
1974	3.910,1	2.369,6	1.540,5
1980	4.293,2	2.531,9	1.761,3
2000	5.247,3	2.864,0	2.383,3
2010	5.489,7	2.847,1	2.642,6
2018	5.232,6	2.660,5	2.572,1
2019	5.252,6	2.658,3	2.594,3
2020	5.165,1	2.610,9	2.554,2

Complementando a tabela 2, que se encontra abaixo, a população empregada (com mais de 15 anos), em 2018, foi estimada em 4.866,7 mil pessoas, das quais 51,1% homens e 48,9%, mulheres.

Tabela 2- População empregada 1974-2020- Pordata (2021)

Anos	Sexo		
	Total	Masculino	Feminino
1974	3.694,0	2.227,5	1.466,5
1990	4.717,5	2.723,7	1.993,8
2000	5.041,3	2.774,6	2.266,7
2010	4.898,4	2.569,3	2.329,1
2015	4.548,7	2.334,3	2.214,4
2018	4.866,7	2.485,8	2.380,8
2019	4.913,1	2.504,2	2.408,8
2020	4.814,1	2.440,2	2.374,0

De acordo com o Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP), a população portuguesa empregada tem registado um crescimento de 9,9% entre 2013 e 2018. Durante este período, denota-se um total de aproximadamente 437,3 mil pessoas, cujo aumento ocorreu maioritariamente no número de mulheres (11,2%) (Gabinete de Estratégia e Planeamento, 2019a).

7.1.1. População desempregada e taxa de desemprego

Segundo o GEP (2019a), a população desempregada, em Portugal, durante o ano de 2018, diminuiu, aproximadamente, 57,2% (menos 489,3 mil pessoas) comparativamente a 2013. No entanto, a disparidade de empregabilidade entre géneros é substancial. Em 2019, existiam mais de 31,3 mil mulheres do que homens em situação de desemprego.

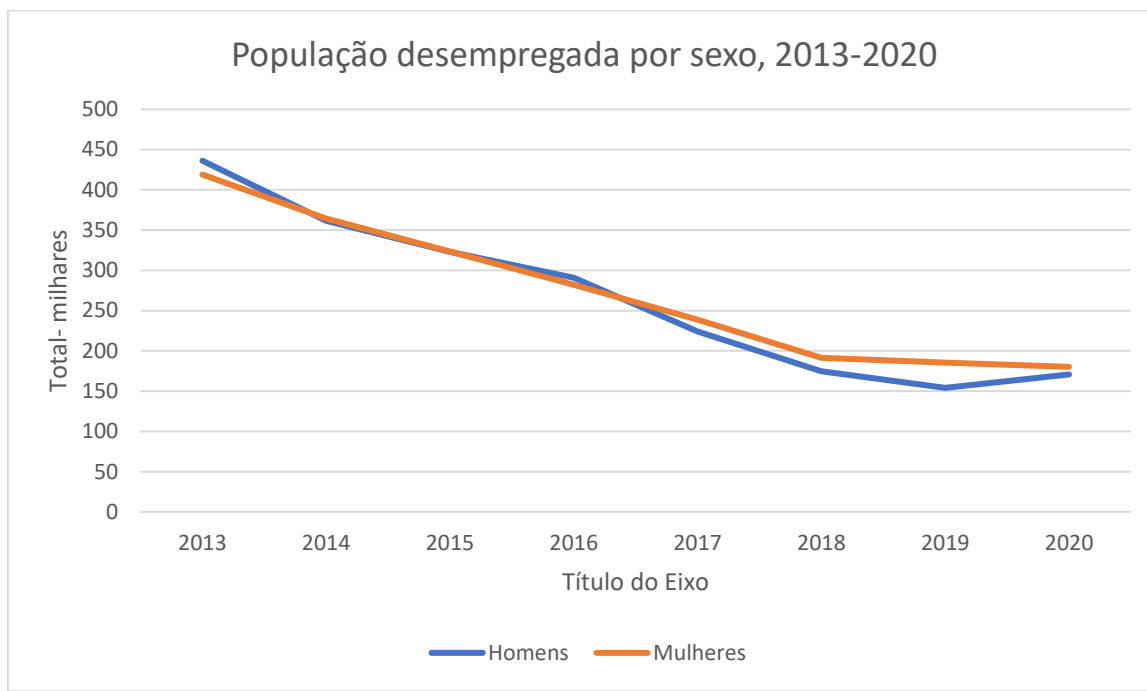


Gráfico 1- População desempregada por sexo, 2013-2020. Fonte: Pordata (2021)

O gráfico 1 ajuda a perceber que a taxa de desemprego tem vindo a diminuir gradualmente. No ano de 2019, o desemprego encontrava-se 39,7% abaixo do nível registado em 2013 (menos 515,7 mil pessoas).

Não obstante a redução significativa do desemprego do sexo feminino nos anos contabilizados, é no sexo masculino que se verifica a maior diminuição. De acordo com os dados da tabela 3 (ver abaixo), entre 2013 e 2020, a taxa de desemprego masculino diminuiu 10,5 pontos percentuais., comparativamente à taxa de desemprego feminina que contrasta com apenas 9,5 p.p.

Tabela 3- Taxa de desemprego (15-74 anos), por género, em Portugal (2013-2020) (%) Fonte: Pordata

Anos	Total	Homens	Mulheres
2013	16,4	16,3	16,6
2014	14,1	13,8	14,5
2015	12,6	12,4	12,9
2016	11,2	11,1	11,3
2017	9	8,6	9,5
2018	7	6,6	7,4
2019	6,5	5,8	7,1
2020	6,8	6,5	7,1

A taxa de desemprego total diminuiu 9,6 p.p. em relação a 2013, fixando-se nos 6,8% em 2020. É possível verificar que existem menos homens em situação de desemprego ao longo dos anos, comparativamente às mulheres.

No terceiro trimestre de 2020, a Região Centro e Algarve (NUT II) foram as regiões do país que registaram taxas de desemprego mais baixas, com 5,8% e 6,2% respetivamente. Além de acometer mais as mulheres, a faixa etária com níveis de desemprego mais elevadas encontra-se entre os 15-24 anos, a registar 26,4% do total da população analisada (Gabinete de Estratégia e Planeamento, 2020b).

7.2. Desigualdade salarial

Em Portugal, a Revolução de abril de 1974 abriu caminhos à mudança. Após esta data, evidenciou-se uma feminização do trabalho, período que acolheu a exponenciação da administração pública e do setor terciário, que contabilizava 36% de população ativa (Tonha, 2014). A nível social, Portugal apresentou também grandes mudanças. A Constituição de 1976 foi deveras progressista, no que diz respeito às questões sociais. Desde 1957, que o princípio de “salário igual para trabalho igual” (artigo 141 do Tratado de Roma) se encontra

estipulado no quotidiano europeu. Em Portugal, o Decreto-Lei 121/78, de 2 de junho de 1978, era visto como um sinal de prosperidade, uma vez que no art.º 8.º, n.º 1, alínea a) estava prevista a proibição de “estabelecer quaisquer diferenciações entre homens e mulheres, na fixação de remunerações mínimas para profissões idênticas”⁴ (Monteiro, 2010, p.46).

Em Portugal, tanto as legislações nacionais, como a europeia, que se encontram em vigor, têm contribuído para reduzir a desigualdade salarial, nomeadamente o artigo 59º da Constituição da República Portuguesa (Diário da República Eletrónico, 1998). A 10 de novembro assinala-se o Dia Nacional da Igualdade Salarial (República Portuguesa, 2020), que tem vindo a chamar a atenção para a desigualdade salarial entre géneros, assim como para as causas que lhe estão subjacentes. Esta desigualdade é verificada em todos os países da UE, principalmente na Bulgária (40,8%) e Lituânia (35,4%), países cujos níveis de desigualdade salarial são os mais elevados, contrastando com República Checa e Eslováquia, com valores de desigualdade salarial inferior a 25% (Eurostat, 2021).

Fields (2003) considera que a profissão, as habilitações literárias e o setor de atividade são os principais agentes na explicação da desigualdade salarial, destacando a profissão como o principal contribuidor para o nível de desigualdade salarial, com 23%, e a educação e o sector de atividade com 11% cada (as cited in Veloso, 2014). É frequente as mulheres ganharem menos que os homens para fazer trabalho igual ou de valor igual e as causas para as disparidades salariais entre homens e mulheres são múltiplas e complexas, que poderão incluir fatores de várias ordens, como estruturais, legais, sociais, culturais ou económicos. As escolhas que se tomam, como a ocupação profissional ou até as interrupções na carreira e a dimensão da empresa onde se trabalha também contribuem para esta injustiça (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 2018).

Em Portugal, no ano de 2019, a remuneração base média mensal dos homens a trabalhar por conta de outrem era de 1 067,45€, enquanto o mesmo valor para as mulheres atingia os 904,53€, evidenciando uma diferença de 162,92€ por mês (Gabinete de Estratégia e Planeamento, 2019b).

⁴ No entanto, nada é referido no que toca a remunerações auferidos em cargos superiores.

Variável	Remuneração média base (€)			Remuneração média ganho (€)		
	Total	Mulher	Homem	Total	Mulher	Homem
Total	807,0	786,3	821,7	973,2	925,2	1 007,7
1 <= Ensino básico	675,8	622,2	704,6	832,4	733,2	885,7
2 Ensino secundário + pós sec. não superior	766,7	748,2	780,3	928,3	888,6	957,4
3 Ensino superior	1 280,3	1 124,3	1 516,6	1 485,7	1 308,2	1 754,6

Tabela 4- Remuneração média base/ganho por sexo e nível de escolaridade na área da “Atividades administrativas”.
Retirado de Barómetro 2020 (dados dos Quadros de Pessoal de 2018)

De acordo com a tabela 4, a disparidade salarial entre homens e mulheres nas atividades administrativas tende a acentuar-se à medida que aumenta o nível de proficiência académica. O *Barómetro das Diferenças Remuneratórias entre Mulheres e Homens* (2020) apresenta-se como uma “ferramenta de apoio à reflexão, monitorização e promoção da igualdade remuneratória entre mulheres e homens por trabalho igual ou de igual valor, no âmbito da Lei n.º 60/2018, de 21 de agosto” (Gabinete de Estratégia e Planeamento, 2020a). Segundo a tabela 4, verifica-se que os salários base e ganho vão aumentando consoante o grau escolar atingido, quer para homens e mulheres. No entanto, a diferença encontra-se nos valores auferidos por cada um dos géneros.

No grupo “inferior ou igual ao Ensino Básico”, as mulheres auferiam cerca de 622.2€ por mês, em comparação com os colegas masculinos, que atingiam valores acima dos 704€, perfazendo uma diferença de 82.4€ mensais. No entanto, para o pessoal com níveis educacionais de Ensino Secundário ou pós-secundário não superior, a diferença salarial é inferior, mas continuando em prejuízo para as mulheres, em aproximadamente 32€ mensais. É nos graus superiores que o fosso de desigualdade se pronuncia com atroz evidência. Os homens com qualificações académicas arrecadam cerca de 1 516,6€/mês, enquanto as mulheres se ficam pelos 1 124,3€. A diferença entre valores é de 392,3€, exemplificando que é nos grupos academicamente mais preparados que a disparidade salarial entre os dois géneros se intensifica.

Se forem contabilizados os dados do salário ganho, os valores crescem ainda mais: no grupo com nível de escolaridade até ao Ensino Básico, a diferença atinge os 152,50€. Novamente, no grupo “Ensino Secundário/Ensino Secundário não superior”, cujos valores são os menos díspares, mas, ainda assim, subsiste uma diferença de aproximadamente 68,80€. Já o grupo com maior dissemelhança, “Ensino Superior”, consegue abrir ainda mais o fosso, com diferenças salariais de 446,40€.

Segundo a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (2018), quanto maior a participação feminina numa atividade económica, maior é a diferença salarial entre homens e mulheres. A diferença entre remuneração “base” / “ganho” é mais acentuada nas atividades económicas cuja participação feminina é distintamente maior. No ano de 2019, a remuneração base mensal mais baixa registou-se no setor de “alojamento, restauração e similares” (759,28 euros). Seguiram-se as “atividades de saúde humana e apoio social” e as “atividades administrativas e dos serviços de apoio”, com 837,07 euros e 841,81 euros, respetivamente, que são áreas com maior agregado feminino (Gabinete de Estratégia e Planeamento, 2019b).

Curiosamente, nas atividades onde os homens predominam (“captação, tratamento e distribuição água e saneamento”, “construção”, e “indústria extrativa”), as mulheres auferem mais do que os homens. A explicação para tal quadro assenta nos níveis de qualificação e cargos protagonizados pelas mulheres neste tipo de atividades. As atividades que apresentam menor diferença remuneratória entre os dois géneros alocam-se nas áreas da “eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio”, “atividades administrativas e dos serviços de apoio” e “atividades dos organismos internacionais e instituições extraterritoriais” (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 2018).

Com vista a promover um combate eficaz às desigualdades salariais entre homens e mulheres que, desde 2019, as empresas são obrigadas a justificar as discrepâncias entre os valores auferidos por homens e mulheres, de acordo com a lei nº 60/2018, de 21 de agosto, publicada no Diário da República n.º 160/2018, Série I de 2018-08-21 (Diário da República Eletrónico, 2018). De acordo com a lei, as organizações têm de demonstrar que pagam os salários assentes em critérios objetivos, comuns a homens e mulheres, nomeadamente, baseados em mérito, produtividade, assiduidade ou antiguidade (Diário da República Eletrónico, 2009). Segundo esta lei, um(a) trabalhador(a) que alegar que está a ser alvo de

discriminação e caso a entidade empregadora não apresentar uma política remuneratória transparente, presumem-se as diferenças remuneratórias como discriminatórias.

Em 2019, o Governo português avançou com o projeto *Equality Platform and Standard*, promovido pela CITE, visando promover a igualdade de género, através da representação equilibrada, e combater a desigualdade salarial (Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género, 2021). Uma das vantagens em ter mais mulheres nos cargos de direção das empresas é que apresentam menores diferenças salariais entre os colaboradores que executam trabalho igual e que foram contratados sob as mesmas circunstâncias (AAUW, 2016).

7.3. A mulher no mercado de trabalho

7.3.1. O pré-25 de abril de 1974

Durante os anos 70 e 80 do século XX, Portugal viveu um mar de mudanças. A Revolução dos Cravos foi a mais relevante, que marcou a destituição da ditadura. Com ela, vieram as mudanças na sociedade, principalmente no que diz respeito aos direitos das mulheres. A Constituição de 1933 era bastante limitada, principalmente para mulheres casadas, já que o “casamento e família” eram o fado natural das mulheres. Na esfera pública, realçava-se as limitações na votação na política; a maioria das carreiras jurídicas ficaram vedadas às mulheres até 1974, assim como as carreiras militares, que eram exclusivamente atribuídas a forças masculinas. Por norma, a ligação que as mulheres tinham com o Estado era conduzida de forma indireta, sendo sempre sujeitas à interpelação de uma figura masculina, neste caso, o pai, ou o marido (Beleza, 2013).

O Código Civil de 1973, determinava o marido como “chefe de família”, enquanto as mulheres ficavam encarregadas do “governo doméstico”. Legalmente, este cenário traduzia-se no que acontecia também nos outros países: a mulher encarregava-se da manutenção do lar e da família, e ao homem estava destinado o sustento económico duma

família, havendo sempre uma relação de dependência para com este. Para sair do país, a mulher precisava da “licença marital”, algo que deixou de ser imposto depois de 1969, após proclamação por Marcello Caetano, sucessor de António Salazar. Com a Constituição de 1971, a mulher passou a poder votar para a Assembleia Nacional, somente. A igualdade de direito de voto só chegou com o 25 de abril de 1974, quando também foi permitido a sua participação política para as eleições autárquicas (Beleza, 2013).

O Código Administrativo profissional limitava também os acessos a determinadas profissões, nomeadamente a cargos de chefia da Administração pública local, assim como a proibição de contrair matrimónio para as mulheres que exerciam profissões consideradas incompatíveis com o estado civil casada, no qual se incluíam hospedeiras de bordo e enfermeiras hospitalares. Já as professoras precisavam de requerer ao Ministério da Educação Nacional autorização para contrair casamento (Monteiro, 2010; Beleza, 2013). Até 1967, as mulheres casadas precisavam da autorização do marido para poderem trabalhar, estando proibidas de trabalhar em horários noturnos, assim como eram proibidos certos trabalhos na construção civil e o trabalho subterrâneo mineiro. O Despacho de 1934 apresentava uma lista com as várias profissões que a mulher não poderia exercer, pois era considerado nocivo à saúde da mesma (Monteiro, 2010).

Em 1971, segundo o Fundo de Desenvolvimento de Mão-de-obra, as mulheres representavam 21% da população ativa e 16% da população feminina residente no país. As mulheres economicamente ativas eram, na sua grande maioria, jovens com idades compreendidas entre os 15 e os 19 anos, o que se traduzia num abandono precoce do ensino escolar. Não apresentando qualificações suficientes, eram remetidas para trabalhos tradicionais da indústria, nomeadamente têxteis, calçado e alimentação (Monteiro, 2010).

7.3.2. O pós-25 de abril e as respetivas mudanças no que respeita às mulheres

Com a entrada em vigor da Constituição da República, em 1976, consagrou-se a igualdade de direitos entre os géneros (Art.º 13º), assim como a escolha do tipo de trabalho, onde era formulado que não podia existir limitações ao acesso baseado no género (Art.º 58º).

Existiram várias reformulações dos acórdãos legislativos e dos códigos (como o código civil ou penal), já que contrariavam os princípios impostos pela Constituição (Monteiro, 2010).

A Constituição de 1976 também previa o princípio de “salário igual para trabalho igual”, assim como medidas protetoras da trabalhadora grávida ou durante o pós-parto. Em 1977, foi fundada a Comissão da Condição Feminina (CCF), atualmente designada por Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG), da qual faziam parte nomes como, Maria de Lourdes Pintassilgo e Aurora Fonseca, entre outras, que representavam o feminismo institucional, com o objetivo primordial de erradicar discriminação e fazer cumprir o que estava previsto na lei. Inspiradas pelas redes internacionais, tentaram influenciar as conceções políticas da época e denunciar os casos de desigualdade no país, em especial na regulamentação coletiva de trabalho (Monteiro, 2010). A autora explicita casos em vários setores, principalmente nas áreas do papel, das massas alimentícias, bolachas e chocolates, e, também, conservas de peixe, onde ainda mantinham convenções laborais anteriores à Portaria 186/73, que proibia o acesso das mulheres a determinados trabalhos, como acontecia antes da revolução de 25 de abril de 1974.

A Lei da Igualdade no Trabalho e no Emprego foi idealizada pela CCF e foi reforçada por Manuela Aguiar, a primeira mulher a ser Secretária de Estado do Trabalho, que teve um papel preponderante na sua aprovação pelo Decreto-Lei n.º 392/79. A Lei da Igualdade seria promotora da paridade no acesso a qualquer profissão, assim como a nível remuneratório. A Lei integrou-se juntamente com a criação da CITE, em 1980, no âmbito do VI Governo Constitucional. Segundo o Decreto-Lei 76/2012, a CITE tem como principais objetivos a promoção da igualdade e não discriminação entre mulheres e homens no âmbito profissional; promover a proteção dos direitos relacionados com maternidade e paternidade e conciliação da vida profissional e familiar (Monteiro, 2010).

Apesar de todo o esforço na promulgação de leis e mecanismos que acionem uma visão paritária, Monteiro (2010) afirma que:

“Em Portugal, parece haver um problema de concretização das leis, de implementação das políticas e dos planos, e de dotação das instituições criadas dos recursos institucionais, materiais e humanos que as capacitem a cumprir o seu mandato. Somos exemplo de contradição entre o pioneirismo na legislação criada e

(...) atrasos na sua operacionalização, dando a crença de que por termos normas jurídicas, os problemas da igualdade estão resolvidos, que motiva a expressão ouvida até da parte de protagonistas com responsabilidades políticas de que “a igualdade existe, porque está na lei” (p.53).

7.4. Educação e formação em Portugal

No ano letivo 2018/2019, o número de alunos matriculados no sistema de ensino português manteve a tendência de decréscimo que tem vindo a registar nos últimos anos, com um total de 2.003,856 alunos matriculados (1.007,844 são do sexo masculino e 996.012 são do sexo feminino). Comparando o ano letivo 2017/18 e 2018/19, verifica-se um decréscimo no total de matriculados, principalmente alunos do sexo masculino (diminuição de 4,816), ao contrário das alunas que, apesar do número total de inscrições ter vindo a diminuir ao longo dos anos, ressalva-se uma inversão dessa tendência no último ano letivo analisado.

As alunas estão, de forma geral, menos representadas do que os alunos. No ensino secundário não superior, existe uma diferença de quase 50% comparativamente aos alunos matriculados. Contudo, se se considerar somente o ensino superior, o número de alunas inscritas é superior aos valores registados pela contraparte masculina. Este nível de educação, no ano 2018/19, atingiu o valor mais elevado da série, contabilizando 54,1%⁵ (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 2019).

No ano letivo 2018/2019, as áreas onde as mulheres mais ingressaram foram nas ciências sociais, comércio e direito, contabilizando 76.573 inscritas; saúde e segurança social (45.397) e artes e humanidades (24.197). Os homens apresentam-se mais concentrados nas áreas da engenharia, indústrias transformadoras e construção, registando 58.058 inscritos, ciências sociais, comércio e direito (49.964) e artes e humanidades (16.149) (FFMS, 2021).

⁵ Estes valores mantêm a tendência com valores superiores a 53%

Relativamente ao sucesso na finalização dos cursos superiores, existem muitas mais mulheres a formarem-se do que os homens, como se pode verificar na tabela 5⁶. Importa realçar que há cada vez mais estudantes a concluir a sua formação ao longo dos anos.

Tabela 5- Diplomados no ensino superior, por ano e sexo (Pordata, 2020)

Anos	Sexo		
	Total	Masculino	Feminino
2016	75.201	30.972	44.229
2017	78.966	33.091	45.875
2018	81.846	34.030	47.816
2019	83.193	34.533	48.660

7.5. A educação e liderança em Portugal

Em praticamente todas as áreas de formação, as mulheres ultrapassam, em número, os homens inscritos. Observando as estatísticas sobre a evolução formativa em Portugal, tal referência não coincide com a realidade profissional, onde não existe uma distribuição proporcional dos lugares de chefia entre homens e mulheres nos vários setores de atividade. À data da realização dos Censos 2011, 36% das mulheres dirigentes possuía um curso superior, face a 27% no total de dirigentes masculinos (Gráfico 2) (INE, 2013).

⁶ Apesar de registado apenas os últimos quatro anos, a tendência é sempre a mesma.

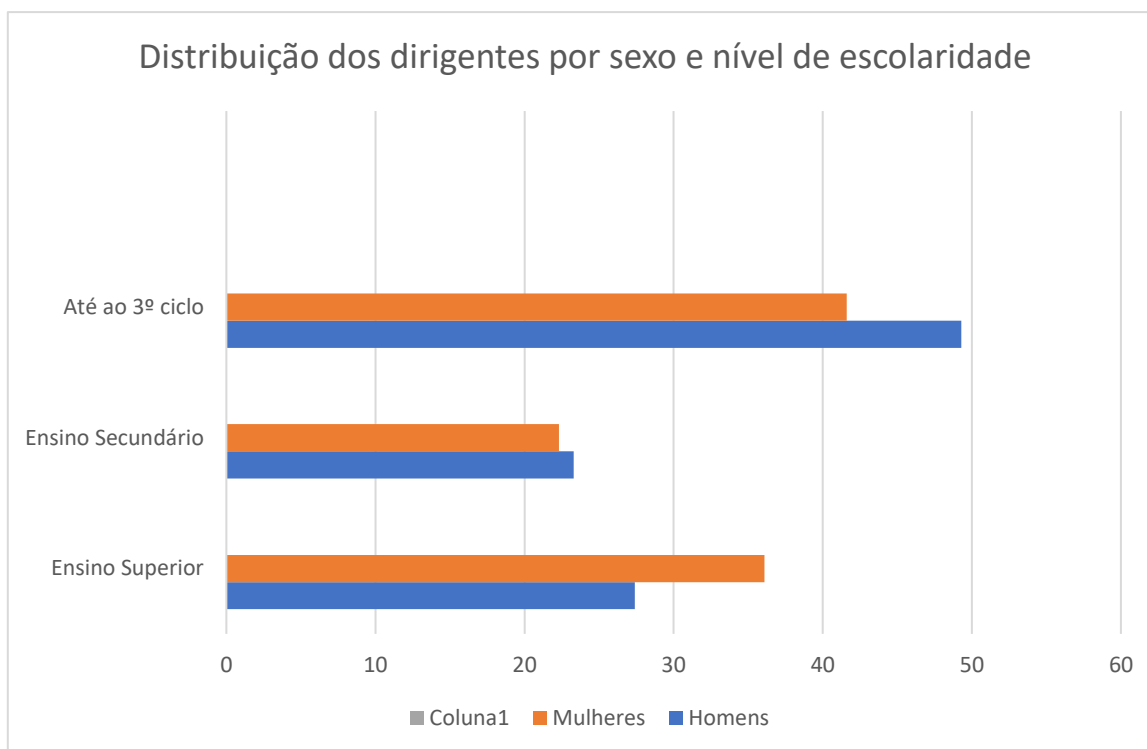


Gráfico 2- Distribuição dos dirigentes por sexo e nível de escolaridade. Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2013)

De acordo com os dados apurados pelo INE (2013), apenas 6% dos membros dos Conselhos de Administração das principais empresas que compõem o PSI-20, o índice bolsita português, eram mulheres. Este valor é substancialmente reduzido, inferior em 7,7 pontos percentuais à média da UE-27 e longe da meta proposta pela Comissão Europeia para o ano de 2020: a meta dos 40%. Esta proposta de diretiva do Parlamento Europeu, apresentada em novembro de 2012, estabeleceu o intuito de atingir, no mínimo, 40% de presença do sexo menos representando nas empresas cotadas em bolsa até 2020 (Casaca, 2014). Além disso, contribui para o objetivo definido pela “Estratégia Europa 2020”, que pretende elevar a taxa de emprego entre os dois géneros entre os 20 e os 64 anos de idade para 75% até 2020 (European Anti-Poverty Network, 2011).

Em Portugal, um terço dos profissionais em cargos de direção eram mulheres, caracterizadas como “mulheres mais jovens, mais qualificadas, que casam menos e divorciam-se mais” (Instituto Nacional de Estatística, 2013). Desde 2007 que se criaram recomendações governamentais às empresas do setor empresarial do Estado para que adotem planos para a igualdade. Em 2012, a Resolução do Conselho de Ministros tornou obrigatória

a implementação de igualdade para as mesmas, constituindo, também, uma recomendação para as empresas cotadas em bolsa. As empresas são obrigadas a apresentar aos membros do governo que tutelam a área da Igualdade um relatório semestral sobre os resultados das medidas implementadas, de forma a confirmar a efetividade das ações (Casaca, 2014). As quotas, que são uma política formal que visa garantir o sistema da representatividade feminina e de paridade entre os géneros, poderá alimentar uma nova conduta e estimular a mudança de comportamentos (Sousa et al., 2013).

As atitudes da população portuguesa em relação a medidas de incentivo à igualdade de género no mercado do trabalho, nomeadamente as quotas, revelam que existe uma grande maioria que apoia essas mesmas medidas que garantam a equidade salarial. Contudo, quando o assunto envolve implementação de quotas para as mulheres em funções de direção e para homens em profissões mais feminizadas, o consenso é reduzido, sendo os homens mais conservadores em relação a medidas de combate à diferenciação de género (Wall et al., 2016). As mulheres continuam a estar sub-representadas em determinadas profissões e setores de atividade, principalmente nas áreas de gestão e em cargos de decisão, onde os níveis salariais tendem a ser mais elevados. Por norma, tanto os setores de atividade, como as ocupações onde as mulheres são predominantes, são caracterizados por serem menos valorizados e mal remunerados (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 2018). Em Portugal, os homens estão nas áreas da construção (93,5%), indústrias extrativas (89%) e transportes e armazenagem (78,5%), enquanto que as áreas onde as mulheres predominam são nas atividades de saúde humana (87,3%), na educação (77,2%) e no alojamento e restauração (58,1%) (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 2019).

Portugal tem colocado algumas medidas em prática relativas à tomada de decisão político-económica. Portugal introduziu um avanço legislativo significativo em 2006, com a “Lei da Paridade”, que vincula uma representação de, no mínimo, 33% de ambos os sexos nas listas eleitorais para a Assembleia da República, para o Parlamento Europeu e para as autarquias locais (Monteiro, 2011), o que permitiu fomentar a promoção da igualdade entre homens e mulheres no país.

Casaca (2014) faz referência ao trabalho de Virgínia Ferreira, que aponta a segregação transversal como fator para explicar as disparidades entre géneros. Tal fenómeno

evidencia a concentração de indivíduos do sexo feminino nas empresas menos remuneradas de cada setor de atividade ou profissão, independentemente dos níveis de qualificação. No entanto, apesar do “elevado investimento de capital escolar protagonizado pelas mulheres, e a sua sobre escolarização em relação ao sexo oposto” (Casaca, 2014, p.7), os bons resultados não têm correspondência ao nível da estrutura de emprego, apresentando traços de segregação sexual, por exemplo, com uma menor presença de mulheres ao nível dos quadros superiores da administração pública e dos dirigentes de empresas (Santos, 2010).

Para colmatar estas situações, a Comissão Europeia tem contribuído de forma a pressionar as empresas e organizações a tomarem medidas e, no que diz respeito ao aumento do número de mulheres em cargos de liderança, a Comissão anunciou que irá promover a participação das mulheres na política, incluindo nas eleições para o Parlamento Europeu de 2024, nomeadamente através de financiamento e de partilha de boas práticas. Um dos objetivos primordiais da Comissão passa pela obtenção de 50% entre homens e mulheres em todos os níveis de gestão até 2024 (Cerqueira, 2020).

7.6. Presença feminina nas empresas

Se a proporção de mulheres no mercado de trabalho conheceu um crescimento evidente durante o século XX, a nível empresarial, principalmente no que diz respeito à liderança feminina portuguesa, tal crescimento é um pouco moroso. Na tese de doutoramento de Zuleica de Oliveira, intitulada *Tempo de mudança: o trabalho de escritório sob novas configurações e antigos formatos (os dilemas da cidadania das mulheres)* (as cited in Tonha, 2014), as mulheres começaram a apostar na educação e qualificação profissional, de forma a conseguirem ocupar cargos com mais prestígio. Atualmente, denota-se uma maior presença feminina em cargos de direção, principalmente, em microempresas, cujo volume de negócios e número de colaboradores tende a ser inferior. Já nas empresas cuja dimensão é superior, que inclui pequenas, médias e grandes empresas, a presença de mulheres em cargos de gestão tende a ser muito mais reduzida (Dun & Bradstreet, 2018). As explicações para tal acontecer prendem-se, muito substancialmente, a nível empresarial, cultural e pessoal, onde a estereotipação assume um papel relevante (Ferreira, 2019).

7.7. Estereótipos de género

Sousa et al. (2013) mencionam o trabalho efetuado por Neto (2000), que aplicou a escala *Sex-Role Ideology*, que consiste na ideologia prescritiva associada ao comportamento que os homens e mulheres deverão assumir ao caso português. De acordo com o estudo, os portugueses registam uma mentalidade relativamente tradicional, ficando atrás de sociedades europeias consideradas mais igualitárias, nomeadamente a Holanda, Finlândia e Alemanha. Por outro lado, registou-se melhor qualificação quando comparado com países cuja mentalidade do “homem dominante” prevalece, como é o caso da Índia ou da Nigéria. Apesar da crescente presença das mulheres nas universidades em Portugal, que contribui para uma maior ocupação de mulheres no mercado de trabalho, permanece uma postura rígida em Portugal, reduzindo o ritmo da ascensão feminina aos cargos de topo na gestão executiva, que mantém vivo o estereótipo de líder masculino.

Sousa et al. (2013) mencionam ainda um estudo que concluiu que as mulheres licenciadas assumem funções mais gerais, enquanto os homens sobem mais rapidamente para as funções de topo. O sistema executivo português possui um modelo bastante masculinizado e a razão para isto acontecer é pela falta de mulheres na gestão executiva das organizações. A mulher inseriu-se no mercado de trabalho através de profissões relacionadas ao cuidar, como a educação, saúde e serviço e foi apenas com a Constituição de 1976 que a autonomia profissional foi desencadeada, mas que apenas começou a surtir efeitos na década de 90 (Sousa et al., 2013).

7.8. O assédio em Portugal

A visibilidade social e mediática que as questões relacionadas com o assédio têm conquistado nos tempos mais recentes contrasta com a escassez na produção de pesquisa científica relativamente a esta realidade em Portugal (Torres et al., 2016).

No ano de 2015, verificou-se no país que 16,5% da população ativa portuguesa já experienciou uma situação de assédio moral ao longo da sua vida profissional. Por seu turno, o assédio sexual foi vivenciado por 12,6% da população inquirida. As mulheres são o alvo

preferencial destas duas formas de assédio no local de trabalho. 14,4% das mulheres sofreu assédio sexual enquanto apenas 8,6% dos homens passaram pela mesma experiência no local de trabalho. As áreas de atividade mais representativas de episódios de assédio sexual para com mulheres são o comércio por grosso ou retalho (20,9%), alojamento e restauração (14,1%) e atividades de saúde humana e social (12,4%), enquanto para os homens, é mais comum acontecer nas áreas do alojamento e restauração (14,9%), construção (12,8%) e indústria/atividades técnicas (10,6%) (Torres et al., 2016).

Segundo o Artigo 29º da Lei de Trabalho nº7/2009, a prática de assédio é considerada uma contraordenação muito grave, que confere o direito a indemnização por danos patrimoniais e não patrimoniais, nos termos gerais de direito (Artigo 28º- Indemnização por ato discriminatório) (Diário da República Eletrónico, 2009).

7.9. Usos do tempo: uma barreira no caminho profissional das mulheres

Cada vez mais, as mulheres encaixam-se no perfil de mulheres de sucesso, com uma carreira a tempo inteiro, algo que, nos anos 70, era incomum. Comparativamente à mesma década, as mulheres consagram menos tempo para usufruir das benesses da maternidade e são mais propensas a trabalhar até atingir a idade estabelecida para a reforma (Hochschild, 1996), o que nos leva a concluir que o tempo de trabalho vai além das horas dedicadas ao trabalho remunerado. A maioria das pesquisas sobre o tema da desigualdade de género negligencia a importância do trabalho não pago doméstico (McGinnity & Russell, 2008). Mesmo com o aumento da participação feminina no mercado de trabalho, as tarefas domésticas mantêm-se reservadas maioritariamente às mulheres (Nogueira, 2010). A necessidade de compreender o uso que se faz do tempo prende-se com o facto de as mulheres serem responsáveis por mais de metade do trabalho associado ao lar, comparativamente aos seus companheiros, sendo que o equilíbrio entre trabalho e vida familiar é um dos obstáculos mais desafiantes (Eagly & Carli, 2007). Por norma, os membros da família costumam conferir uma importância igual ao desenvolvimento profissional e à manutenção de uma vida familiar, o que poderá potencializar as probabilidades de eclodir conflitos entre o trabalho e a família (Santos, 2010).

Em Portugal, 92,2% das pessoas trabalham em regime de tempo inteiro. O regime de tempo parcial, comumente designado de *part-time*, apesar de ser um recurso minoritário, é composto essencialmente por indivíduos do sexo feminino (um rácio de 10,4% mulheres para 4,8% de homens). No entanto, nos horários de trabalho a tempo inteiro, os homens declaram ser os que trabalham mais do que as usuais 40 horas semanais. Em média, os homens afetam 42 horas e 55 minutos, por semana, ao seu principal trabalho remunerado, e as mulheres, 40h e 47 minutos, perfazendo uma diferença de 2 horas e 8 minutos. Como forma de organização dos tempos de trabalho, o horário fixo é a forma predominante tanto para os homens (68,2%) como principalmente para as mulheres (74,1%) (Perista et al., 2016).

Um dos temas mais observados prende-se com o resultado entre o trabalho pago e a vida pessoal e familiar. Cerca de 51% dos homens e 49% das mulheres consideram ser fácil tirar uma ou duas horas para resolver um problema pessoal. É também para as mulheres que o trabalho pago tem maiores implicações em termos familiares e pessoais. São sobretudo as mulheres que referem ter-se sentido, pelo menos algumas vezes, nos últimos 12 meses, demasiado cansadas após o trabalho para realizarem algumas tarefas domésticas (63,4%, face a 46,6% dos homens) ou para usufruírem da sua vida pessoal (64,2%, face a 52,4% dos homens). É também para as mulheres que o trabalho pago representa, em maior proporção (51,4%, face a 43,8% dos homens), um impedimento para dedicar à família o tempo que gostariam, surgindo, assim, a necessidade da partilha das tarefas para que haja equilíbrio na gestão de tempo (Perista et al., 2016). Santos (2010) afirma que as atividades mais consumidoras de energia, como cozinhar, limpar e tratar da roupa, são executadas pelas mulheres, não deixando margem de opção quanto à sua realização.

Contudo, tem havido uma evolução na partilha dos papéis associados a cada um dos géneros. Como se pode verificar no gráfico 3, os homens têm vindo a partilhar a gestão do tempo doméstico com as suas parceiras. É sobretudo nos casais mais jovens que se denota uma maior propensão dos homens a participar nas tarefas. Acredita-se que, dentro de seis gerações, o trabalho doméstico não remunerado entre homem e mulher será distribuído de forma igualitária (Sagnier & Morell, 2019).

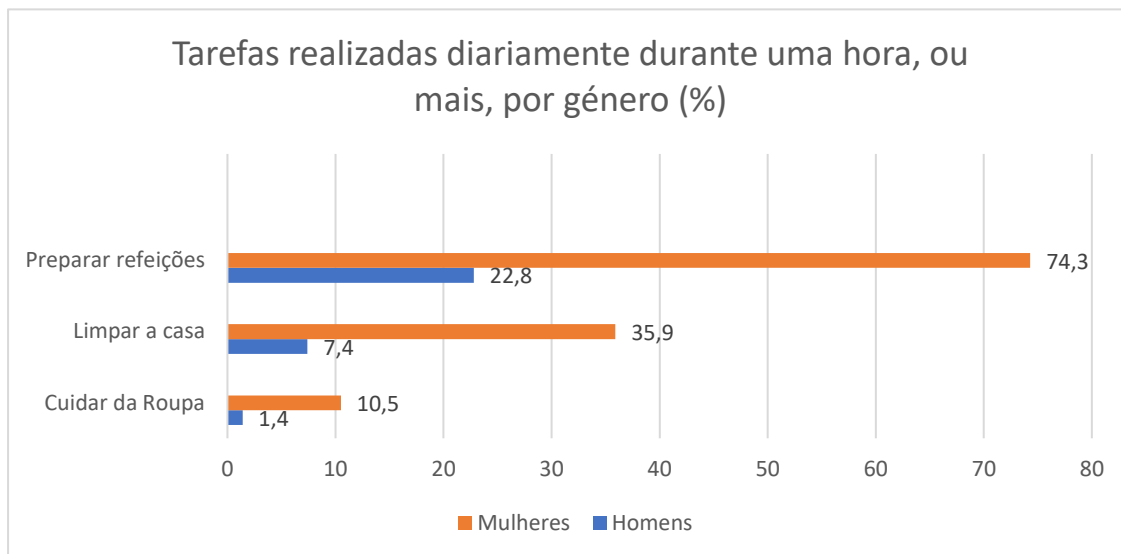


Gráfico 3- Tarefas realizadas diariamente durante uma hora, ou mais, por género (%). Fonte: Usos do Tempo em Portugal (2016)

Santos (2010) menciona que as mulheres gestoras têm maiores probabilidades de serem solteiras ou divorciadas, de não terem filhos ou então, apenas um filho, comparativamente aos homens. Para as mulheres, o investimento realizado na carreira colide com a existência de filhos pequenos, o que pode influenciar o seu desempenho profissional. Assim, é comum as mulheres interromperem o contrato enquanto as crianças são pequenas ou, por outro lado, recorrem a ajuda de terceiros, principalmente infantários ou os avós das crianças para ficar a tomar conta destas, ou a empregadas domésticas para auxiliar nas tarefas domésticas. A maternidade é estigmatizada como um fator de sobrecarga para os colegas, fazendo com que as mulheres grávidas se sintam ostracizadas e como se estivessem a violar a ideologia do “colaborador ideal”, que deve ter disponibilidade e empenhamento total para com o seu trabalho.

No entanto, comparativamente às gerações anteriores, os homens têm participado mais na divisão do trabalho doméstico, principalmente nos lares onde existem crianças pequenas, contribuindo para a “disseminação de uma masculinidade cuidadora”, no sentido que os homens têm aproveitado o gozo das licenças, não só os dias obrigatórios, mas também

os facultativos, permitindo uma harmonia na execução das responsabilidades e, consequentemente, permitindo uma maior igualdade entre os géneros (Wall et al., 2016).

8. O distrito de Viseu- caracterização demográfica, social e económica

Plantado na Beira Alta, inserido na NUT II Centro e NUT III Dão-Lafões, o distrito de Viseu é distribuído por 24 municípios, dividindo-se entre Norte e Centro, onde se localizam os concelhos de Armamar, Carregal do Sal, Castro Daire, Cinfães, Lamego, Mangualde, Moimenta da Beira, Mortágua, Nelas, Oliveira de Frades, Penalva do Castelo, Penedono, Resende, Santa Comba Dão, Sátão, São João da Pesqueira, São Pedro do Sul, Sernancelhe, Tabuaço, Tarouca, Tondela, Vila Nova de Paiva, Viseu, capital de distrito, e Vouzela (Visitar Portugal, 2021). A sua posição geográfica, localizada entre o Litoral e o Interior, corresponde a características socioeconómicas semelhantes às sub-regiões mais desenvolvidas, mas também apresenta concelhos muito similares a regiões rurais do interior do país (CIMVDL, 2018).

De acordo com o portal de análise de dados estatísticos EyeData, no ano de 2020, residiam 353.986 pessoas no distrito de Viseu. Existe uma tendência populacional decrescente geral, já que estes dados contrastam com os dados dos Censos do ano de 2011, cuja população residente se encontrava na ordem dos 394.925 habitantes. Apesar da tendência, os concelhos de Viseu, Tondela e Lamego são as regiões com maior número de habitantes. Tal facto poderá ser justificado pelo desenvolvimento destes concelhos, com o instituto de ensino superior por excelência, o Instituto Politécnico de Viseu, com campus na capital de distrito e em Lamego; e, em Tondela, onde estão localizados grande parte dos serviços do distrito (Diagnóstico do Território de Viseu, 2017). Demograficamente, um quesito intrigante prende-se com o número de habitantes mais jovens, cujo número está a diminuir em relação aos habitantes com mais idade, o que, conjugado com a baixa taxa de natalidade, equaciona o envelhecimento progressivo da população.

De acordo com o Pordata no ano de 2019, a população viseense residente com idades compreendidas entre os 0-14 anos e os 15-64 anos de idade, registaram uma taxa de 11,8% e 63,1%, respetivamente, enquanto, a nível nacional, os meus grupos atingiam os 13,6% e

64,4%. Estes dados contrastam quando analisados os dados referentes à população idosa (com mais de 65 anos de idade): no ano de 2019, existia uma percentagem de 25,2% de idosos a residir na região viseense. A nível nacional, a média contabiliza 22%, que realça o envelhecimento populacional desta região. O índice de envelhecimento, que é o indicador que contabiliza o número de pessoas com 65 anos, ou mais, por cada 100 pessoas menores de 15 anos, na região Viseu Dão Lafões, ronda 219. Um valor inferior a 100 significa que há menos idosos do que jovens (FFMS, 2021). Contudo, considerando o índice de envelhecimento para a região de Viseu, é notório o quão envelhecido o distrito se apresenta. Importa mencionar tais dados na medida em que o desenvolvimento de uma região depende, em grande medida, da sua estrutura económica. Esta, sendo dinâmica, geradora de emprego e, subsequentemente, de riqueza, promove o desenvolvimento social (Diagnóstico do Território de Viseu, 2017).

Ainda no ano de 2018, os dados referentes à população ativa, que compreende idades entre os 15 e 64 anos de idade, demonstram que a região de Viseu atingiu 63,1%, cujo valor aproximou-se da média nacional (64,6%). Segundo os Censos de 2011, existiam 46.655 indivíduos economicamente ativos no concelho de Viseu, sendo a maioria composta por indivíduos do sexo masculino.

De acordo com o portal EyeData, no ano de 2019, encontravam-se em situação de desemprego 5.81% da população entre 15 e 64 anos. Este valor é elevado quando comparado com o valor global nacional, cuja taxa de desemprego ronda os 4.91%.

Economicamente, Viseu é caracterizado como um centro administrativo, de comércio e de serviços. A população ativa encontra-se predominantemente no setor terciário, que ocupa 77% da população (Diagnóstico do Território de Viseu, 2017). Contabiliza-se, principalmente a área comercial, quer sejam os centros comerciais, quer o comércio tradicional, bancas, seguros e todas as restantes atividades que se dedicam à prestação de serviços. O setor secundário, composto principalmente por empresas de pequena e média dimensão, ocupa 21% da população ativa, cuja essência se foca nos têxteis, metalurgia e mobiliário, assim como componentes automóveis e equipamentos industriais e, não menos importante, a construção civil. Apesar do setor primário ocupar apenas 2% da população ativa, é de realçar a produção hortícola (fruta, principalmente a maçã), assim como a viticultura, cujos vinhos maduros DOC Dão e os verdes de Lafões fornecem boas referências

ao distrito viseense (Instituto Politécnico de Viseu, 2021). Assim, denota-se uma elevada concentração de atividades enraizadas na prestação e serviços. Apesar de ser um distrito acentuadamente rural, Viseu é residência de algumas das maiores empresas da região Centro, como a PSA e Patinter (Mangualde), a Luso Finsa (Nelas), o grupo Visabeira (Viseu), a Martifer (Oliveira de Frades), a Labesfal e a Huf (Tondela), não esquecendo, também, as várias farmacêuticas em Mortágua (Machado & Núcleo Distrital de Viseu da Rede Europeia Anti- Pobreza, n.d.).

As atividades que contribuem para este número prendem-se, essencialmente, ao setor do comércio por grosso e a retalho, juntamente com empresas de reparação de veículos automóveis e motociclos (15.098), assim como o ramo da construção, que conta com 7.564 empresas, seguido por empresas da área da agricultura, produção animal, caça e floresta, com 5.409 empresas sediadas no distrito (Informa D&B, n.d.).

9. Metodologia

9.1. Descrição do trabalho

A fonte de informação secundária/ metodologia escolhida foi o inquérito, sendo enviado para os respetivos e-mails das entrevistadas. Foi a opção mais ergonómica e ponderada tendo em conta a atividade profissional da candidata. Foi iniciada uma pesquisa profunda sobre as empresas da região de Viseu, através do site Universia, que aglomera todas as empresas do distrito, devidamente agrupadas por concelho. Todas as empresas que apresentavam endereço eletrónico na secção dos respetivos contactos, receberam um e-mail, questionando se existiam diretoras executivas na empresa, sendo este o principal critério para a atribuição dos inquéritos. Após a confirmação da resposta, era entregue o questionário.

Como objetivos desde questionário, foi analisado o nível da escolaridade das mulheres, assim como caracterizada a sua vida pessoal, a fim de conhecer a forma como esta poderá impactar na vida profissional. É questionada, também, a forma como estas mulheres encaram a ascensão a cargos de líder e quais as características associadas a esta ascensão e, por último, um dos focos centrais prende-se com a existência de discriminação vivida em ambiente laboral de forma a perceber se são vítimas de discriminação e, caso as respostas sejam positivas, como é que esse preconceito é vivenciado e se poderá estar correlacionado com a cultura nacional.

O formulário apresentava prontamente a natureza das questões e o objetivo primordial. Dada a natureza sensível do tópico, foi imediatamente explicitado no inquérito que as respostas tinham carácter anónimo, de modo a não suscitar represálias para com as entrevistadas, assim como oportunidade de permitir liberdade na escolha das suas respostas, na pretensão de confienciarem dados relevantes, através de questões de respostas abertas. Assim, confiando no anonimato das respostas, existe uma maior precisão nos dados apresentados (Murdoch et al., 2014). De modo a permitir objetividade no processo de inquérito, existiram três versões do mesmo inquérito, vistos e revistos pela orientadora desde

trabalho, de modo a certificar a validade da construção do inquérito, que seguem na secção “Anexos”. Os questionários tiveram duas fases temporais de entrega: em abril de 2018, numa primeira fase e retomou-se o envio em abril de 2019 até maio de 2019. As empresas representadas pelas inquiridas variam, desde oficinas mecânicas, empresas de construção civil, escolas de línguas ou empresas do ramo agrícola.

Foram enviados 527 e-mails, tendo recebido 71 respostas, contabilizando, assim, uma percentagem de retorno de 13,47%. Dos 71 e-mails recebidos, 42 das empresas referiam que não tinham mulheres a executar funções de gestão, contabilizando um valor de 59,15%. Em contrapartida, 40,85% (n=29) contavam com a participação de, pelo menos, uma mulher a desempenhar um cargo executivo na administração da empresa/organização.

As questões foram devidamente estruturadas de modo a identificar o conhecimento do assunto tratado neste projeto, assim como as experiências durante o percurso profissional das mesmas inquiridas. Um dos exemplos foi se já vivenciaram algum tipo de preconceito pelo simples facto de serem mulheres. No caso de a resposta ser positiva, existe uma pergunta com várias possibilidades de resposta, incluindo a opção “Outro”, caso nenhuma das possibilidades existentes seja a exata, ou caso haja mais do que aquelas apresentadas. Para a análise dos resultados, foi imprescindível o uso da ferramenta SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

As questões do inquérito são subdivididas em percursos académico e profissional; algumas perguntas específicas direccionadas ao conhecimento das entrevistadas sobre os temas retratados neste trabalho, nomeadamente se reconhecem o termo “teto de vidro”; e, visto que a base deste inquérito é confirmar, ou negar, discriminação para com elementos do sexo feminino, foi questionado às inquiridas se vivenciaram situações deste género pelo facto de serem mulheres ou se, por outro lado, presenciaram situações de discriminação. Obviamente, a nível da validação externa, não significa que os dados obtidos neste estudo se apliquem a outros grupos-alvo e não significa que os resultados apurados no distrito de Viseu sejam aplicados em Aveiro ou no distrito de Lisboa, por exemplo.

Os 29 inquéritos recebidos contribuíram para a execução deste estudo, que permitiu averiguar a forma como as mulheres viseenses têm vivenciado a liderança nos meios profissionais.

9.1.1. Caracterização de ordem pessoal e formativa das inquiridas

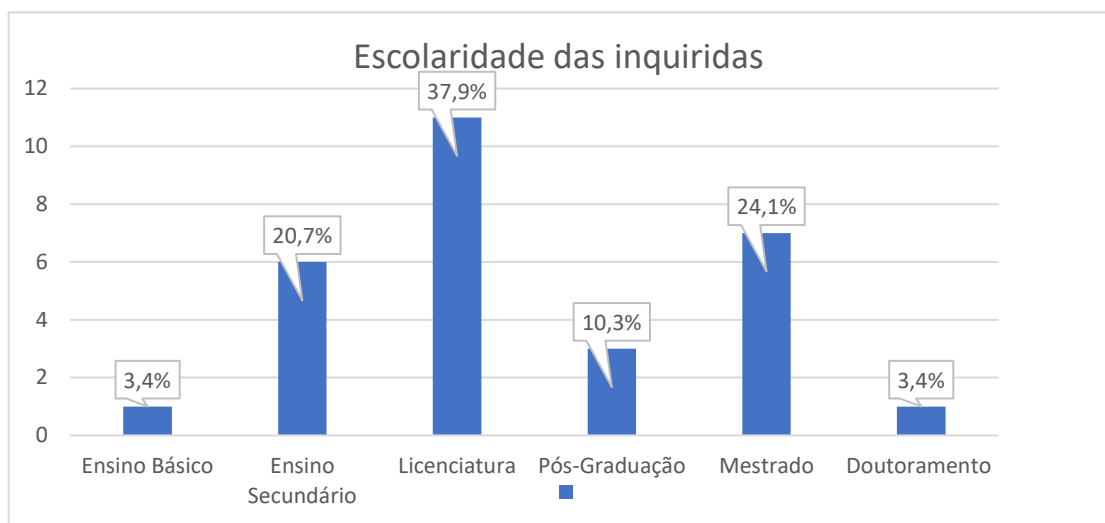


Gráfico 4- Escolaridade das inquiridas. Elaboração própria

A amostra em estudo (N=29) demonstra que o grau “Licenciatura” tende a ser o nível de escolaridade predominante, com 11 mulheres, seguido de “Mestrado”, com sete; “Ensino Secundário”, seis, “Pós-Graduação”, três, e “Ensino Básico” e “Doutoramento” contam com apenas uma mulher inquirida. Assim, confirma-se que 75,9% (n=22) das inquiridas possui grau académico.

Entre as áreas de estudo, contabilizam-se Administração (n=1), Ciências da Educação (n=1), Ciências do Ambiente (n=1), Contabilidade (n=1), Design Industrial (n=1), Economia de Empresas (n=1), Engenharia (n=3), Finanças Empresariais (n=1), Gestão de Empresas (n=1), Línguas (n=3), Marketing (n=2) e Recursos Humanos (n=1). Cinco das 22 mulheres com escolaridade superior optaram por não referir qual a sua área de estudos. O grupo de estudo foi determinado por quem se restringiu até ao Ensino Secundário e por quem decidiu ingressar pelo mundo académico (contabilizam-se todos os graus dentro do mesmo grupo, desde bacharel a doutorado).

É interessante assinalar o desvio apresentado na literatura com os dados recolhidos. Se, por um lado, a maioria das mulheres opta por seguir percursos académicos e profissionais associados à área da educação e da saúde por não se sentirem tão à vontade em ambientes

masculinizados, os inquéritos apresentam uma realidade distinta, com respondentes a singrar na área das engenharias, gestão, e administração.

Uma das perguntas realizadas no inquérito direcionou-se ao currículo profissional das inquiridas, de modo a averiguar se as mesmas já teriam um percurso longo ou se, pelo contrário, nunca tinham tido outro trabalho senão o atual cargo que ocupam na organização. Sendo uma pergunta de resposta aberta, foram subdivididas as profissões em categorias, para dessa forma, facilitar o processamento dos dados obtidos e não detalhar pormenorizadamente. Das 29 respostas, “Administradoras/Gerentes” surge como o cargo mais mencionado, com 24,1% (n=7) das inquiridas a mencionar este posto. Com 20,7% (n=6) das menções, surge a profissão “Assistente Administrativa”. Dentro das profissões apresentadas, são os cargos mais relacionados com o exercício de liderança, o que antevê experiência com tarefas ligadas à direção das empresas. Para além destas, “Atendimento ao público” (24,1%) é dos anteriores trabalhos mais apresentados (n=7), que inclui comercial, rececionista ou operadora de loja. “Formadoras”, com 13,8%, surge com um número de respostas considerável (n=4), assim como “Técnicas”, 10,3% (n=3), seja de controlo de gestão, superior de educação ou de outras áreas de atuação. 13,8% foram agrupados em “Outros”, pois são profissões que apenas contabilizavam uma pessoa. Dentro desse segmento, nomeiam-se algumas profissões, como professora (n=1), secretária (n=1) e contabilista (n=1). É de realçar que 13,8% (n=4) das inquiridas responderam que não desempenharam uma outra função/profissão além do cargo executivo que ocupam, à data do inquérito, sendo, portanto, o único elemento dos seus currículos profissionais.

Uma outra pergunta do foro profissional pretendeu averiguar se o cargo onde se encontravam à data da realização do inquérito era a posição hierárquica mais elevada que alguma vez atingiram durante os seus percursos profissionais. Recorreu-se à análise de frequência do programa SPSS, que materializou os dados da seguinte forma:

Tabela 6- O cargo atual é o mais elevado da sua vida profissional? Elaboração própria

O cargo atual é o mais elevado da sua vida profissional?				
		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Não	5	17,2	17,2
	Sim	24	82,8	82,8
	Total	29	100,0	100,0

Assim, constata-se que 82,8% (n=24) afirmam que estão a executar o cargo mais elevado das suas carreiras, ao contrário de 17,2% (n=5) das suas colegas. Apesar de quatro das cinco últimas mencionadas não indicarem qual o cargo que executaram anteriormente que fora o expoente das suas carreiras, uma inquirida acrescentou que o posto mais elevado que vivenciara foi como elemento da direção de uma empresa de contabilidade.

Foram colocadas algumas questões do foro familiar, nomeadamente o estado civil e se este alguma vez se tornara um entrave ao progresso profissional, assim como a existência, ou não, de filhos e se, também, a maternidade afetara o seu mundo profissional. Caso considerassem que o estado civil e/ou a maternidade se tornaram obstáculos em algum momento das suas vidas, foi pedido para explicarem o porquê de tal acontecer.

Tabela 7- Relação entre estado civil/ nº de filhos das inquiridas

			Número de filhos					Total
			0	1	2	3	5	
Estado civil	Solteira	Count	1	0	0	0	0	1
		% of Total	3,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,4%
	União de facto	Count	1	1	1	0	0	3
		% of Total	3,4%	3,4%	3,4%	0,0%	0,0%	10,3%
	Casada	Count	5	6	7	3	1	22
		% of Total	17,2%	20,7%	24,1%	10,3%	3,4%	75,9%
	Divorciada	Count	0	1	1	0	0	2
		% of Total	0,0%	3,4%	3,4%	0,0%	0,0%	6,9%
	Viúva	Count	0	0	1	0	0	1
		% of Total	0,0%	0,0%	3,4%	0,0%	0,0%	3,4%
Total	Count	7	8	10	3	1	29	
	% of Total	24,1%	27,6%	34,5%	10,3%	3,4%	100,0%	

De acordo com a tabela 7, o estado civil predominante na amostra é “Casada” com 75,9% (n=22) das mulheres inquiridas a selecionar essa opção. “Solteira” e “Viúva” são os estados menos apresentados, contando apenas com uma inquirida cada (3,4%). Segundo os resultados dos Censos de 2011, as mulheres em cargos de dirigente tendem a casar menos e divorciar-se mais (Instituto Nacional de Estatística, 2013), o que não corresponde à realidade no distrito de Viseu, de acordo com as respostas das inquiridas.

No que diz respeito à existência, ou não, de filhos, há uma prevalência por existirem filhos em 75,9% das correspondentes (n=22). Apenas 24,1% (n=7) das inquiridas não têm filhos, principalmente mulheres casadas.

Existe um total de 42 filhos, de acordo com as respostas. Apresenta-se uma média de 1,45 filhos, com uma moda de 2, como se pode confirmar pela percentagem apresentada de 34,5%, coincidente com o valor apresentado pelo INE, que afirma que o índice sintético de fecundidade, em 2019, atingiu o valor mais alto desde 2013, 1,42 filhos por mulher em Portugal (Instituto Nacional de Estatística, 2013).

Às inquiridas, foi questionado o papel que o estado civil ocupava na situação profissional de cada uma, pretendendo saber se o casamento poderia ser um obstáculo rumo ao sucesso profissional (tabela 8).

Tabela 8- O estado civil afetou o percurso profissional?

O estado civil afetou o percurso profissional?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	26	89,7	89,7	89,7
	Sim	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

De acordo com a tabela 8, 89,7% (n=26) das inquiridas afirmam que o estado civil não afetou as respetivas carreiras, ao contrário de uma minoria de 10,3% (n=3). As três inquiridas que responderam de forma positiva à questão “O estado civil afetou a sua progressão profissional?”, todas casadas, ao serem questionadas qual a situação/motivo que consideravam como desafiante perante a dicotomia casamento versus carreira, mencionavam a falta de tempo disponível a fim de conciliar o trabalho com a família, e uma mulher indicou também, a decisão de ainda não ter filhos. Esta procura de equilíbrio tende a ser um fator

relevante à escala global e muitas mulheres, ou não têm filhos, ou adiam esse marco até alcançarem um posto seguro nas empresas. Contudo, dentro da amostra estudada, esse fator não tem um poder tão forte como em muitas outras sociedades, realçando que é possível constituir família e ser uma mulher com uma carreira de sucesso.

Uma inquirida, casada, pertencente à maioria dos 89,7%, acrescentou que o seu marido sempre fora compreensivo, percebendo a dinâmica que o seu trabalho exige. Estes dados poderão refletir-se no trabalho de Eagly & Carli (2007), cujas autoras explicitam a notoriedade da partilha das tarefas domésticas e educação dos filhos entre os casais, ainda que, de grosso modo, o esforço doméstico recaia mais sobre as mulheres

Tabela 9- Relação entre as mulheres cujo estado civil influenciou a carreira/nível de escolaridade

		O estado civil afetou a vida profissional?		Total
		Não	Sim	
Escolaridade	Até Ensino Secundário	Count 6	1	7
	% within Divisão escolaridade	85,7%	14,3%	100,0%
Escolaridade	Ensino Superior	Count 20	2	22
	% within Divisão escolaridade	90,9%	9,1%	100,0%
Total	Count	26	3	29
	% within Divisão escolaridade	89,7%	10,3%	100,0%

Configurou-se uma tabela de contingência de referência cruzada (Tabela 9) para demonstrar o cruzamento da consideração de que o estado civil afetou o progresso profissional com a escolaridade das inquiridas (Até Ensino Secundário- Ensino Superior). Conclui-se que não é por alguém ser graduado que considerará que a contração de matrimónio possa ter afetado as respetivas carreiras.

9.1.2. Influência da maternidade na vida profissional

Numa questão seguinte, foi questionada a repercussão que a maternidade (caso tenham experienciado ou não), ou a perspectiva desta, tenha exercido nas suas carreiras. Ou vice versa, que também é possível. Eagly & Carli (2007) referem que as mulheres costumam trabalhar menos horas, de forma a conseguirem conciliar o trabalho com a vida familiar e são mais propensas a abandonar a sua profissão, caso precisem de escolher entre as duas vias.

Como visto na tabela 7, 22 inquiridas confirmaram ser mães. Foi ponderado um ligeiro interesse em confirmar se existia, estatisticamente, uma relação entre maternidade e a consideração desta como um entrave. Na tabela 10, segue um cruzamento das duas variáveis categóricas. Das 22 mulheres-mães, 59,1% (n=13) acredita que a maternidade não se tornou um entrave perante os objetivos profissionais, contrastando com os 40,9% das mulheres (n=9) que consideraram esta etapa como algo “prejudicial”. Entre as razões apresentadas pelas dez mulheres que consideram a maternidade como obstáculo, denota-se a falta de tempo e disponibilidade para se dedicarem à família e conciliação de tarefas (n=4); outras tantas afirmam que, apesar do interesse em progredir, “os filhos são sempre a prioridade”. Mesmo que exista um “bom suporte familiar, estes não compensam a falta de presença da mãe na vida de uma criança” e também “sempre que um dos filhos está doente, é preciso ausentar do trabalho”, ficando os compromissos profissionais para segundo plano, especialmente quando a “disponibilidade para viajar fica condicionada”. Algumas tarefas mantêm-se restritas à mãe, “mesmo que o marido tente cobrir alguma retaguarda”. Infelizmente, “é preciso um equilíbrio para tudo na vida, e a mulher é muito prejudicada” e afastam-se da vida profissional (Citações retiradas de alguns testemunhos apresentados).

Já as inquiridas que não consideram que a maternidade tenha sido prejudicial (n=19), duas mencionam a cultura organizacional, onde existe condição de usufruir do período de licença da maternidade sem penalização. Uma inquirida refere que os filhos nasceram antes do início da vida profissional, facilitando a disponibilidade para se dedicar ao seu trabalho. Além disso, duas inquiridas mencionam o sistema organizacional. Uma comentou que a administração da empresa, sediada na Suécia, aconselhou a mesma a ponderar ter filhos, tendo em conta a sua idade. Outra refere que, sendo a empresa da família, nunca teve

problemas com a experiência da maternidade coligada com a vida profissional, mas reconhece que “os filhos são o principal problema do afastamento das mulheres dos lugares de líderes” (inquirida 25).

Tabela 10- Relação entre as que consideraram a maternidade como obstáculo/existência de filhos

				Maternidade tornou-se entrave à progressão profissional?		Total
				Não	Sim	
Tem filhos?	Não	Count	6	1	7	
		% within filhos?	85,7%	14,3%	100,0%	
Tem filhos?	Sim	Count	13	9	22	
		% within filhos?	59,1%	40,9%	100,0%	
Total		Count	19	10	29	
		% within filhos?	65,5%	34,5%	100,0%	

Primeiramente, foi aplicado o teste de independência do qui-quadrado, cuja hipótese nula (H0) demonstra que as variáveis são independentes para um nível de significância de 0,05. Se o *p-value* for igual ou superior a 0,05, a hipótese nula é aceite. Se for inferior, a hipótese alternativa (H1) é equacionada, mostrando que existe dependência entre as variáveis. Este teste não paramétrico exige dois pressupostos: 1) que as variáveis sejam independentes; 2) que exista uma frequência de observações em cada célula com valores igual ou superior a cinco. Caso exista valores inferiores a cinco, não poderão estar em mais de 20% das células (Kent State University, 2021). No entanto, o segundo pressuposto do teste do qui-quadrado foi violado (veja-se os valores “4” e “3” nas mulheres educadas até ao Ensino Secundário). Assim, tendo em conta este pressuposto, recorreu-se ao Teste Exato de

Fisher, que é a alternativa ao teste do qui-quadrado. A diferença é que consegue avaliar valores com células abaixo de cinco. É utilizado em tabelas de contingência 2x2 para comparar dois grupos de duas amostras independentes, através de um conjunto de variáveis dicotômicas. Recorreu-se ao teste de independência exato de Fisher para confirmar a seguinte hipótese:

H0- Não existe relação entre escolaridade e consideração da maternidade como obstáculo. Na eventualidade desta hipótese não se confirmar, aceitar-se-à a H1, a hipótese alternativa, a qual traduz-se na aceitação de que as variáveis são, assim, relacionadas e dependentes.

Tabela 11- Relação entre nível de escolaridade/maternidade como obstáculo à progressão profissional

		Divisão escolaridade		Total
		Até Ensino Secundário	Ensino Superior	
Maternidade tornou-se entrave à progressão profissional?	Count	6	13	19
	% within Maternidade			
	Não tornou-se entrave à progressão profissional?	31,6%	68,4%	100,0%
	Count	1	9	10
	% within Maternidade			
Sim tornou-se entrave à progressão profissional?	10,0%	90,0%	100,0%	
Total	Count	7	22	29
	% within Maternidade			
	entrave à progressão profissional?	24,1%	75,9%	100,0%

Tabela 12- Teste Exato de Fisher para as variáveis maternidade como obstáculo/ nível de escolaridade

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,666 ^a	1	,197	,367	,206
Fisher's Exact Test				,367	,206

De acordo com a tabela 12, o valor exato de Fisher assinala um p-value de 0,37. Visto que necessitamos de um valor de significância de 95%, ou seja, 0,05 ou inferior, para refutar a H0, conclui-se que as variáveis são independentes, inferindo a inexequível relação entre o nível de escolaridade e a consideração da maternidade como obstáculo.

9.1.3. O efeito do *glass cliff* dentro das empresas

A teoria do *glass cliff* foi outro fenómeno considerado pertinente de analisar junto das inquiridas. Pretendeu-se assegurar se estas confirmam o que a literatura sugere, nomeadamente a aptidão das mulheres para liderar empresas em crise. O gráfico 5 apresenta os dados recolhidos sobre esta temática.

Acredita que as mulheres são mais aptas para liderar empresas em crise?

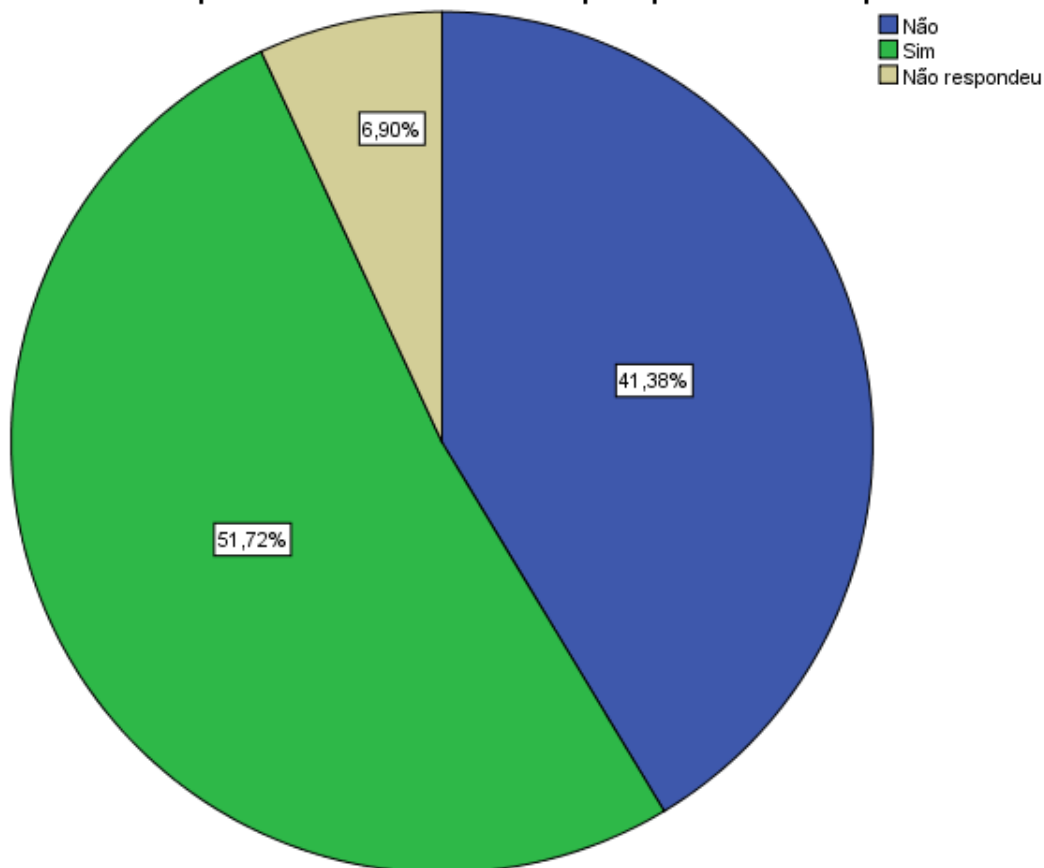


Gráfico 5 -Acredita que as mulheres são mais aptas para liderar empresas em crise?

Uma fração maioritária de 51,7% respondeu de forma afirmativa quando confrontadas sobre a questão de as mulheres serem mais eficazes para liderar empresas em crise, contrastando com 41,4% das inquiridas, que acredita que tal afirmação é falaciosa.

As primeiras mencionadas reforçam que as mulheres apresentam ideias mais claras e são mais práticas e dinâmicas do que a contraparte masculina. Argumentam também que, como as mulheres foram sempre consideradas inferiores, tendem a esforçar-se mais, sendo mais objetivas nas funções que desempenham. O *multitasking* é uma característica mencionada, visto que as mulheres são intrinsecamente sensíveis, o que contribuirá para agilizar situações de stress, aliada a uma considerável capacidade de organização. Embora haja exceções, as mulheres tendem a demonstrar menos ambição em termos de valores monetários (elemento importante quando relevante, como é o caso dos momentos de crise),

e “sendo mais justas e humanas, onde reina a explicação e menos a ordenação de tarefas, e existe a particularidade que, em períodos de crise, muitas das vezes os líderes podem nem ser remunerados, à boa maneira masculina.” (Inquirida nº2)

A inteligência emocional, substancialmente mais desenvolvida no sexo feminino, é valorizada nos momentos de crise, em que existe a necessidade de lidar com situações de maior pressão e tal requisito é mencionado nas respostas das inquiridas, que argumentam o facto de que as mulheres conseguem lidar melhor com situações dessa natureza por serem mais resilientes e terem melhor controlo sob pressão do que a contraparte masculina.

As inquiridas que acreditam que o *glass cliff* é um fenómeno cuja presença é impercetível ou nula, argumentam que o perfil do candidato é a essência para a resolução de momentos de crise. Os fatores-chave são a capacidade de resolução de problemas, assim como a delineação de estratégias. Apresenta-se, ainda, uma fração de 6.9% de mulheres que optaram por não selecionar nem “Sim”, nem “Não”. Facto este justificado por “não terem uma opinião formada sobre este assunto”, ou “visto que, independentemente de serem homens ou mulheres, a competência para salvar uma empresa de uma crise não se pode compreender como uma situação de género”.

9.1.4. Experiência e fatores incitantes de preconceito

A génese deste projeto desenrolou-se, na sua maioria, em torno da vivência de preconceito no mundo laboral destas líderes. No distrito de Viseu nota-se que, no que concerne à igualitária distribuição de género nas empresas, o distrito não serve como referência. Das 71 empresas que responderam, 29 destas integram elementos do sexo feminino nos seus quadros de direção executiva. As outras 42 afirmaram que não podiam contribuir, pois “não temos mulheres nessa situação”.

Das mesmas 29, existe uma fração minoritária de 27,6% (n=8) de mulheres que sofreram alguma forma de preconceito durante os seus percursos laborais, os quais, na sua maioria, se traduziram em preconceitos de género. Dentro deste grupo minoritário, o preconceito de duas inquiridas remonta ao assédio sexual. Passam-se a citar algumas passagens, em que algumas mulheres referem uma experiência muito pessoal, em “situações

que foi necessário visitar locais de obras e levar mercadorias, onde os homens com alguma frequência se pronunciavam com piropos abusivos e observações inapropriadas” (inquirida nº1) e outra que “na área técnica pós-venda, não se podia equacionar a seleção de mulheres pela necessidade de estas se deslocarem a obras, onde são vítimas de assédio” (inquirida nº12).

Entre as restantes, o preconceito cinge-se ao modelo organizacional da empresa ou à relutância de credibilizar o profissionalismo feminino. Relativamente ao primeiro mencionado, notam-se “casos de colegas que preferem homens em detrimento de mulheres no recrutamento” (inquirida nº29) e “internamente, várias situações na direção de produção” (inquirida nº13), onde a primazia masculina é mais apreciada. Paralelamente, também há mulheres que precisam de se esforçar mais para poderem ser reconhecidas, pois há alguns colaboradores que se mostraram “condescendentes e nem sempre levaram-me a sério”. Foi necessário investir numa postura mais assertiva, pois “há profissionais que querem receber ordens claras, preferindo não se responsabilizar e que, muitas vezes, confundem troca de ideias com fraqueza” (inquirida nº2). A inquirida comenta a necessidade de assertividade, traço comumente atribuído ao sexo masculino, para impôr o seu profissionalismo, na medida que o tratamento polido e a seriedade não se relacionam. Isto, claro, na mente de muitos colaboradores. Conclui-se que a experiência de preconceito não é influenciada pelo nível de escolaridade de cada uma das inquiridas.

Ainda sobre a temática “preconceito”, uma pergunta foi proposta, ainda que o enfoque não fosse nas 29 respondentes. A pergunta “Conhece casos de mulheres que estejam no quadro administrativo de empresas que tenham sofrido algum tipo de preconceito” pretendeu desfazer um pouco do pendor de experiência pessoal que o inquérito tomou e também de maneira a averiguar a situação de outras líderes que, apesar de poderem não pertencer ao distrito em estudo, agrupam-se no mesmo contexto das inquiridas: mulheres em papéis de liderança. Segundo a tabela 13, 34,5% das inquiridas afirmaram que conhecem outros casos de mulheres que sofreram preconceito no ambiente laboral. O gráfico 6 ajuda a entender quais as motivações que poderiam contribuir para este tipo de situações. Foi proposta uma série de razões para que as 34,5% das inquiridas pudessem indicar como essas mulheres foram alvos de atitudes preconceituosas.

Tabela 13- Conhece outras líderes que tenham sofrido de preconceito?

Conhece outras líderes que tenham sofrido de preconceito?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	19	65,5	65,5	65,5
	Sim	10	34,5	34,5	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

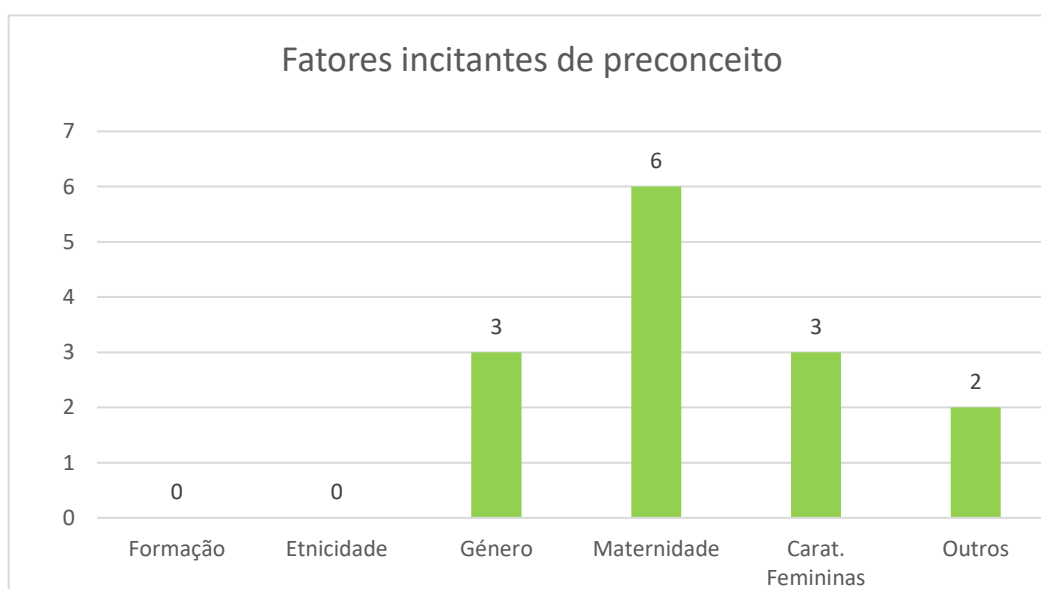


Gráfico 6- Fatores incitantes de preconceito

De acordo com o gráfico 6, comprova-se, uma vez mais, que o sexismo é a única motivação de preconceito. As opções “formação acadêmica ou profissional inadequada” e “etnicidade” que foram as opções que não se congregam com a natureza de gênero, visto que também se podem aplicar a indivíduos do sexo masculino, não foram selecionadas por nenhuma das dez inquiridas. Por sua vez, questões de gênero (n=3), maternidade (n=6) e características femininas (n=3) foram as mais selecionadas. Algumas inquiridas reforçaram as suas respostas, de forma a explicitar a faceta de preconceito. Argumentam que “as mulheres não executam tarefas que normalmente são designadas a homens” (inquirida

nº13), como é o caso de trabalhos de armazém e manutenção. Um caso bastante incómodo de “um determinado empresário que proibiu de ir às consultas de obstretrícia, tendo o médico, inclusive, telefonado a pedir “por favor, ela tem de vir fazer análises” (inquirida nº15), já que a mulher estava grávida.

Em “Outros”, uma inquirida comentou a existência de “sociedades” de homens, com encontros regulares, em locais específicos e pré-determinados, os quais as mulheres não frequentam, sendo, até, esquecidas. Os homens organizam-se há mais tempo. Aí, mais importante do que a meritocracia, é pertencer ao clube e ter influências que se possam manobrar por quem detém o poder nesses mesmos grupos. Afirma ainda que é assim que funciona na política e nas empresas, e tal quadro contribui para o facto de haver, sobretudo, homens em lugares de topo, muitos dos quais nem se apercebe o que os dota de tão particulares características que os conceba como “adequados” para ocuparem esses cargos.

No anexo 4, seguem discriminadas as áreas de trabalho onde cada uma das inquiridas exerce funções. Foram analisado os grupos de mulheres que sofreram preconceito durante o exercício dos seus cargos. Como relatado acima, oito confirmaram a experiência preconceituosa. Assim, como mostra o gráfico 7, é possível constatar que a área da “Construção” é a área apontada como a mais preconceituosa para com as mulheres. Aliás, das 29 inquiridas, três trabalham nessa mesma área, o que equaciona um total de 100% de discriminação. Dentro das principais queixas, realçam-se a recepção de comentários inapropriados e a preferência por homens no processo de recrutamento. Evidentemente, é uma área dominada por indivíduos do sexo masculino. Na área da construção, o setor tem passado por alguns períodos conturbados, que começa a ressentir a falta de mão de obra. O Presidente da AECOPS (Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas e Serviços) acredita que as mulheres são a solução para poder colmatar esta dificuldade (Inácio, 2019). De acordo com o INE, em 2018, existia 307 mil trabalhadores na construção civil, das quais 22 mil mulheres, a exercer funções nas áreas de direção de obra, segurança no trabalho e higiene, assim como fiscalização.

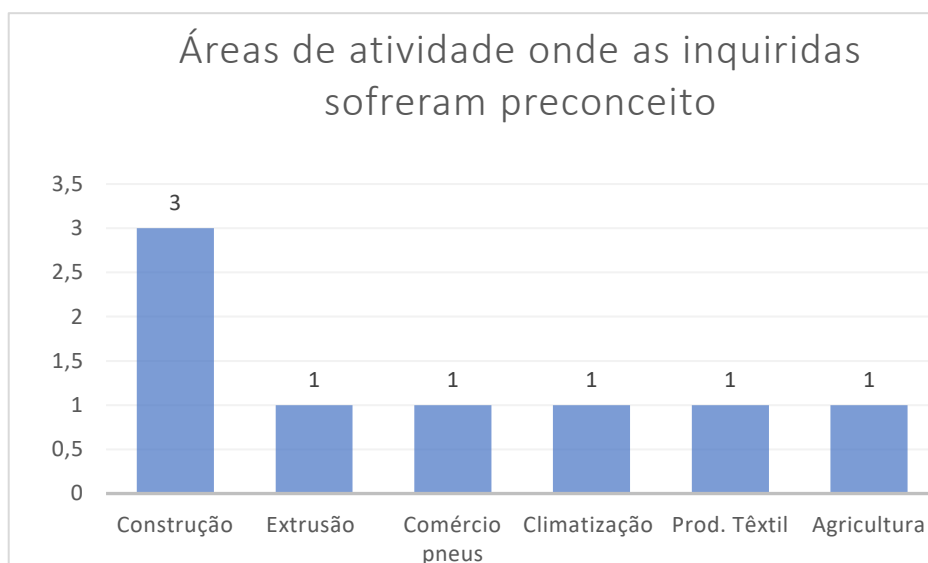


Gráfico 7- Áreas de atividade onde as inquiridas sofreram preconceito

Contudo, é preciso também realçar que a área da “Extrusão”, “Comércio de pneus” e “Climatização”, também tendem a ser setores que albergam mais indivíduos do sexo masculino do que feminino. Já as áreas da “Produção têxtil” e “Agricultura” são setores predominantemente femininos, o que reduz a crença que ambientes maioritariamente compostos por mulheres são mais seguros.

9.1.5. Opinião das informantes sobre a literatura de liderança

Numa segunda fase, foram apresentadas uma série de perguntas de modo a comparar a opinião das inquiridas com a literatura existente acerca do trajecto que muitas mulheres percorrem na liderança das empresas. O tema principal que rodeia a temática da liderança é o *glass ceiling* e pretendeu-se, com as perguntas nesta secção, tentar perceber qual a opinião das 29 inquiridas sobre a existência, ou não, de obstáculos à ascensão das mulheres a cargos de direção.

A tabela 14 revela que 55,2% das inquiridas reconhece o fenómeno do *glass ceiling* e como este é impactante no percurso profissional. A legitimidade do ambiente masculino,

assim como a mentalidade do povo português e a mentalidade empresarial surgem como os principais factores inerentes ao glass ceiling. Como mentalidade, entenda-se a assunção de que uma presença masculina é mais favorável que uma feminina; de que a questão cultural tem um grande impacto na forma como os indivíduos pensam e agem e tal reflete-se, também, nesta temática. Esta questão cultural percebe as mulheres como “incapazes”, dado que há falta de confiança nas capacidades femininas (aqui, reforça-se o termo “machismo dissimulado”, proferido pelas indagadas) ou então, “indisponíveis”. Aliás, esta indisponibilidade é referida por cinco inquiridas. Consideram que existe um vínculo contraditório entre “ser mulher de família” e “ser executiva”. O preconceito surge quando a mentalidade considera que os dois estados não podem coexistir. Resumidamente, existe um consenso nas respostas, quando as mesmas cinco argumentam que, por mais que se tente quebrar o paradigma, a mulher tem um papel primordial no crescimento dos filhos. Sendo assim, cria-se uma ideologia de que a disponibilidade não é a mesma comparativamente a de um homem. Ou seja, as mulheres “não têm tanta disponibilidade para viajar, para frequentar formações ou estar ausente por longos períodos de tempo”. Deste cenário, surge a resistência em promover mulheres a cargos de direção, acreditando-se que não terão a flexibilidade necessária que um cargo executivo exige. Eagly & Carli (2007) mencionaram exatamente o mesmo ponto, ao afirmarem que “os decisores presumem que as mulheres têm responsabilidades domésticas que tornam desadequado promovê-las para posições exigentes” (p.26).

Uma forma de conseguir alterar as mentalidades passa por estabelecer o cuidado para educar para a igualdade e haver oportunidade segundo a motivação e empenho, e não pelo género propriamente dito. Contudo, 44,8% (n=13) das inquiridas também proferiram os seus juízos de valor ao afirmarem convictamente que não acreditam na existência de obstáculos. Observou-se, de acordo com os dados obtidos, que a meritocracia tende a ser a razão primordial para não partilharem opinião idêntica com as restantes 16 colegas. Todas as 13 participantes declaram que o género não é obstáculo quando há competência, rigor, dedicação e trabalho pelas contrapartes. Há, ainda, quem acrescente que “é um falso preconceito criado pela sociedade”, visto que, se a mulher tem as características e valor necessários é do interesse da entidade empregadora. Desde que não haja discriminação por parte desta, a ascensão profissional é sempre possível. 93,1% (n=27) acredita no predomínio da meritocracia como elemento preponderante à ascensão.

Tabela 14- Acredita na existência de obstáculos à progressão profissional feminina?

Acredita na existência de obstáculos à progressão profissional feminina?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	13	44,8	44,8	44,8
	Sim	16	55,2	55,2	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Pretendeu-se, também, perceber um pouco da influência que o preconceito poderá exercer nestas mulheres (ver tabela 15). O teste exato de Fisher foi utilizado para avaliar os seguintes pressupostos: H0 (Não existem diferenças significativas entre as vítimas de preconceito laboral e as que acreditam no fenómeno do *glass ceiling*); H1 (Existem diferenças significativas entre as vítimas de preconceito laboral e as que acreditam no *glass ceiling*).

Tabela 15- Relação entre as inquiridas que acreditam no glass ceiling e as que foram vítimas de preconceito no trabalho

Acredita na existência de obstáculos à progressão profissional feminina? * Foi vítima de preconceito laboral?

	Foi vítima de preconceito laboral?		Total
	Não	Sim	
Acredita na existência de obstáculos à progressão profissional feminina? Não	12	1	13
Sim	9	7	16
Total	21	8	29

Tabela 16- Teste exato de Fisher para as variáveis "foi vítima de preconceito?" e "acredita no glass ceiling"

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,668 ^a	1	,031	,044	,038
Fisher's Exact Test				,044	,038

Segundo os resultados da tabela 16, existe uma correlação estatisticamente relevante para um intervalo de confiança de 95% ($p=0,044$). Porém, sendo a amostragem pequena, podemos apenas demonstrar a existência de uma tendência. Desta forma, o valor do teste de significância permitiu rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, confirmando a existência de relação entre as mulheres que foram vítimas de preconceito no contexto laboral e aquelas que acreditam em obstáculos no percurso profissional das mulheres.

9.1.6. Formas de destacar mais mulheres em cargos executivos nas empresas

Integrado na mesma temática, foi proposto um conjunto de itens para tentar perceber, junto das inquiridas, como solucionar o fenómeno do *glass ceiling*. Assim, foram apresentadas três medidas principais e uma opção “Outro”, para recolher informação adicional sobre o que estas mulheres acreditam que poderá ajudar a combater a desigualdade de género nos quadros executivos das empresas. O gráfico 8 apresenta as três principais soluções e se estas foram seleccionadas ou não. Observa-se que “Apostar numa postura mais assertiva e competitiva” é a opção priorizada ($n=11$). Recorde-se o facto de esta opção enfatizar a “postura agressiva” como uma característica masculina.

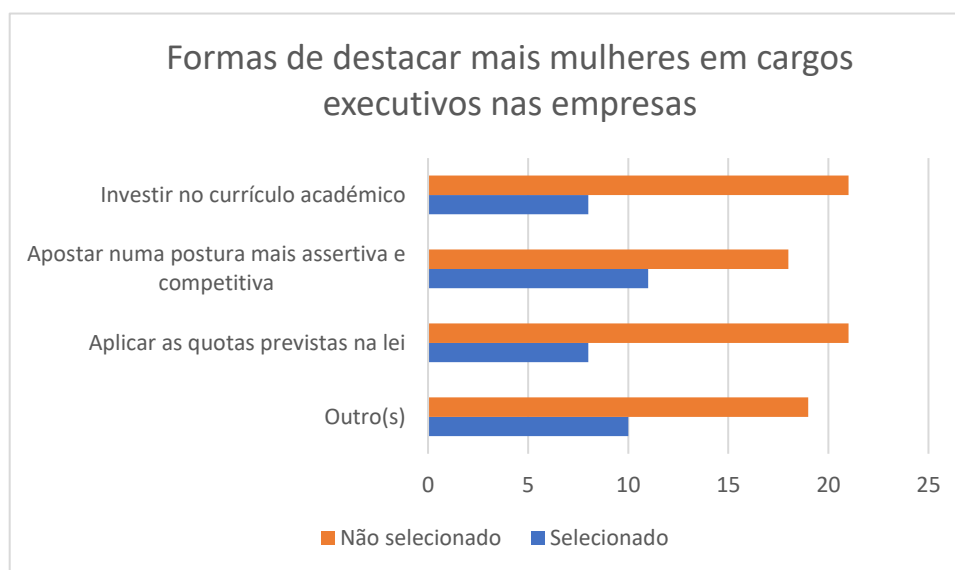


Gráfico 8- Formas de destacar mais mulheres em cargos executivos nas empresas

A segunda opção mais selecionada foi “Outros” (n=10). Nesta categoria, salientam-se a disponibilidade e a vontade. Estes dois elementos são considerados pertinentes, coincidindo com a máxima de que, com força de vontade, nada é impossível. Uma outra pergunta realizada no questionário pretendeu equacionar os fatores que as inquiridas consideram importantes como instigadores à ascensão da aclamada liderança. Veja-se a tabela 18, que permitiu atribuir os fatores ao grupo em estudo- “Até Ensino Secundário” e “Ensino Superior” (que aglomera desde licenciatura até doutoramento).

Tabela 17- Relação entre nível de escolaridade e as características mais importantes num líder

			Divisão escolaridade		Total
			Até Ensino Secundário	Ensino Superior	
Caraterísticas	Currículo profissional	Count	4	17	21
		% within \$fatores	19,0%	81,0%	
	Div_escolaridade	% within	20,0%	19,5%	
		Count	2	9	11
	Currículo académico	% within \$fatores	18,2%	81,8%	
		% within	10,0%	10,3%	
	Div_escolaridade	Count	3	17	20
		% within \$fatores	15,0%	85,0%	
	Personalidade	% within	15,0%	19,5%	
		Count	4	15	19
	Organização	% within \$fatores	21,1%	78,9%	
		% within	20,0%	17,2%	
	Div_escolaridade	Count	4	20	24
		% within \$fatores	16,7%	83,3%	
Capacidade de gestão	% within	20,0%	23,0%		
	Count	3	9	12	
Autoestima	% within \$fatores	25,0%	75,0%		
	% within	15,0%	10,3%		
Div_escolaridade	Count	20	87	107	
	Total				

No que diz respeito aos seis fatores apresentados, apesar de nomeados na tabela 17, também foram divididos em dois grupos: fatores externos (currículos profissional e acadêmico) e fatores internos (personalidade, organização, capacidade de gestão e autoestima). Estes quatro últimos foram agrupados no contexto de *soft skills*.

Um dos objetivos do quadro acima foi verificar a hipótese de existência de correlação entre a obtenção de um grau de ensino superior com preferência por fatores externos, principalmente com o currículo acadêmico. É comum, enquanto seres que valorizam a formação, existir uma preocupação sensata de atingir os objetivos acadêmicos, porque existe uma incitação criada na sociedade de que “tens de estudar para ser alguém na vida”. Então, é credível considerar que alguém cujo nível de escolaridade é superior tenha determinada preferência e consideração por um currículo acadêmico demarcado e que este possa abrir portas em direção a um cargo na liderança. No entanto, observando as 29 respostas recolhidas, a opinião supramencionada não é partilhada pelas inquiridas. Aliás, como se pode constatar pela tabela, comparando as mulheres com curso superior, apenas nove mulheres selecionaram a opção “Currículo Acadêmico”, sendo a opção menos selecionada das seis apresentadas. Acrescenta-se que, dentro do total das mulheres com curso superior, apenas 10,3% consideram tal opção, em comparação aos 10% das mulheres sem curso superior. É evidente que a amostra não é equilibrada, visto que há 22 mulheres com grau universitário, em detrimento das sete que completaram até ao ensino secundário.

Curiosamente, ou não, os elementos congregados a *soft skills* tendem a ser as opções mais selecionadas, principalmente a capacidade de gestão e a personalidade (24 e 20 votos, respetivamente). Denota-se também a importância do currículo profissional (21 votos) como fator primordial à ascensão a cargos de liderança. No que diz respeito à inteligência emocional, um estudo de Elmuti et al. (as cited in Channing, 2020) sugere que a liderança advém de características inatas e através de capacidades desenvolvidas, sugerindo que as características da personalidade de cada indivíduo são, efetivamente, o pilar para uma liderança eficaz. Além disso, foram acrescentadas outras características que as inquiridas consideraram pertinentes à questão proposta. Oito mulheres salientaram a força que a “capacidade de liderança” tem no caminho ao sucesso profissional. É uma característica inata, mas também suscetível de ser aprendida. É a base de uma carreira de sucesso. “Dedicação” e “determinação” andam de mãos dadas, assim como “ter personalidade forte”, segundo a opinião de sete inquiridas. O pragmatismo, a inteligência, aliados ao sentimento de

credibilidade que a figura feminina apresenta são pontos a favor. Além disso, quatro das inquiridas menciona a “ambição” como fator essencial. A ambição é a característica essencial para que o sucesso seja irrepreensível, visto que as pessoas são motivadas a alcançar a realização dos objetivos, além das expectativas- quer do líder, quer dos subordinados (Goleman, 1996).

10. Conclusão

Ao longo da análise dos dados qualitativos, foram efetuadas algumas reflexões e comentários sobre os resultados dos questionários. Como tal, esta secção será lugar de comparar os objetivos com que iniciámos este trabalho com os resultados deste estudo, para refletir sobre os resultados por forma a retirarmos algumas notas conclusivas.

Como objetivos, foram idealizados o recolher de características que as inquiridas considerassem pertinentes para o exercício da liderança. A ascensão feminina à liderança nem sempre envolve um currículo académico invejável ou um percurso profissional destacado. Por vezes, a inteligência emocional é chave e as inquiridas mencionam exatamente isso, confirmando a teoria de Daniel Goleman (1996), que afirma que “os líderes mais eficazes são semelhantes num ponto: têm elevado grau de inteligência emocional. Um líder pode ter a melhor formação ou uma mente analítica e infinita de ideias inteligentes, mas sem inteligência emocional, não será um grande líder” (pp.9-10). Daí que seja preciso ressaltar a importância das *soft skills* e da inteligência emocional (sensibilidade aos pormenores, a capacidade de motivar e inspirar, transmitir confiança e credibilidade ao grupo, partilhar responsabilidades e empatia são traços que as 29 inquiridas assentiram como essenciais para atingir lugares de topo) que fomentam a liderança. É interessante ao analisar as respostas de 11 informante que assinalam o facto de as mulheres deverem evidenciar traços pouco associados à feminilidade para singrar no mundo executivo, de forma a combater o *glass ceiling*, confirmando a teoria de que as mulheres tendem a adotar um padrão de comportamento masculino para terem maior probabilidade de serem bem-sucedidas no “mundo dos homens” (Barracho & Martins, 2010). Ainda que, possivelmente, de forma inconsciente, estas 11 mulheres credibilizam algumas atitudes atribuídas à

imagética masculina como passo primordial para que várias outras mulheres alcancem futuro destaque na liderança de empresas, afirmando que o facto de serem “demasiado femininas” as prejudica profissionalmente, remetendo para o trabalho de Santos (2010), que declara que as mulheres, ao longo dos anos, têm vindo a exercer um estilo de gestão mais masculino. As mulheres têm atribuído cada vez mais importância a características como desafios, prestígio, liderança, e poder, normalmente associações associadas aos homens (Eagly & Carli, 2003).

Obviamente, não se pode considerar a assertividade e agressividade como modalidades exclusivamente masculinas, embora seja menos realçada no mundo feminino. É necessário que esta mentalidade distorcida seja alterada para que as respetivas características inerentes a cada género não sejam exclusivas aos mesmos. Mas não se contabiliza apenas o fator humano. O papel cultural é também relevante. A mentalidade e a discriminação também têm o seu destaque no que diz respeito à forma como as mulheres encaram o seu futuro profissionalmente. Por estas razões, assume-se a importância da emergência de um estilo de liderança andrógono, para que haja um balanço saudável entre as características masculinas e femininas. Appelbaum et al. (2003) afirmam que, se as mulheres exercerem comportamentos andrógenos, terão mais possibilidade de ascenderem como líderes.

A opinião das inquiridas é congruente com algumas temáticas expressas na literatura de liderança, nomeadamente o fenómeno do *glass cliff*, onde mais de metade das inquiridas consente com a ideologia de que as mulheres conseguem, mais facilmente, lidar com empresas em situações de crise e conseguir superar as adversidades. A razão mais apresentada prende-se com as características associadas ao sexo feminino, especificamente o facto de as mulheres serem multifacetadas e conseguirem controlar a calma na face de situações tumultuosas. No entanto, é importante mencionar que várias inquiridas afirmaram que o género não é fator primordial quando se trata de liderar empresas que estejam, ou não, a vivenciar períodos mais conturbados. O importante é o/a líder apresentar um perfil adequado, com uma excelente capacidade de resolução de problemas e inteligência emocional, de forma a encontrar a melhor solução para superar os obstáculos e tais características não são exclusivas a nenhum dos géneros. É evidente que, independentemente do género, homens e mulheres têm personalidades diferentes e são essas diferenças que, em conjunto, podem beneficiar uma empresa. É necessário conciliar pontos de vista diferentes

e adotar características que se encontram fora da zona de conforto de forma a delinear estratégias e planos que possam aperfeiçoar os métodos de liderança.

A escolha do tema preconceito/discriminação de género no contexto laboral foi importante, na medida em que não é usual a mediatização sobre situações desta índole no contexto empresarial. E sabendo que as mulheres em lugares de topo estão associadas a estereótipos relativos à sua vida sexual, a desmitificação desta ideologia passa por conhecer um pouco da vida pessoal e profissional das mesmas, mas principalmente as características emocionais para enfrentarem uma cultura ainda pautada pela hierarquia tipicamente masculina. Existem várias mulheres que são submetidas a episódios de discriminação, sejam eles de desprezo protagonizado pelos seus subordinados, quer seja situações de assédio, que não são assim tão raras. Segundo as suas respostas, 27, 6% do grupo em estudo assentiu que, em algum momento da sua vida profissional, foi alvo de preconceito. Uma inquirida mencionou que os seus subordinados não acatavam ordens da sua superiora por esta ser mulher, onde se destaca o preconceito cultural em ter uma mulher numa posição hierárquica superior. Além disso, duas inquiridas referem ter sido alvos de assédio sexual, em situações em que tinham de se dirigir a obras e eram vítimas de observações e comentários inapropriados protagonizados por homens. As restantes informantes mencionam situações de discriminação, nomeadamente em que os homens são selecionados para efetuar determinada tarefa (nº29), ou apenas porque as mulheres são mais sensíveis (nº20). É de realçar que nenhuma das inquiridas menciona desigualdades salariais o que constitui um ponto a favor de uma sociedade mais igualitária. Glass & Cook (2016) mencionam o trabalho de Burstein no seu livro *Fast Future: How the Millennial Generation is Shaping Our World* (2013), onde refere que os *millennials* (neologismo utilizado para designar as gerações mais jovens, nascidos no século XXI), serão colaboradores menos tendenciosos e preconceituosos, sendo mais tolerantes para com as diferenças, neste caso, mulheres em posições de líderes, em comparação com as camadas mais velhas.

A análise das dimensões culturais de Hofstede permitiu analisar a cultura portuguesa, apesar da restrição apenas a um distrito, e a forma como a sociedade contribuiu para a perpetuação dos estereótipos de géneros, principalmente a dimensão “masculinidade *versus* feminilidade”. Portugal é considerada uma sociedade igualitária, sendo que os papéis de género não são diferenciados, nem preferencialmente distribuídos para homens ou mulheres, o que evita a segregação de género. No que diz respeito a cargos de direção executiva,

destacam-se alguns casos excepcionais, contrários à realidade nacional, em que as mulheres superaram os homens, em que quatro das inquiridas, em particular, conseguiram atingir um lugar nos quadros de administração na primeira oportunidade profissional.

Como foi dito na apresentação dos resultados, das 71 empresas que responderam, 40,8% das empresas apresentam mulheres nos quadros de direção. Apesar de não ser o valor ideal, é promissor o caminho que as mulheres têm vindo a tomar, principalmente com as diligências tomadas pelas organizações internacionais, visando o aumento da representatividade feminina nas empresas, nomeadamente as empresas cotadas no PSI-20. O principal problema associado aos estereótipos na liderança feminina é consistente com o facto de que as mulheres precisam de esforçar-se mais para serem equitativamente percecionadas como “tão competentes” quanto os homens . Segundo Caprino (2011), as mulheres, por vezes, não conseguem ser exímias nas suas carreiras devido ao estereótipo de que “as mulheres não são suficientemente ambiciosas”, ou que retém um sentimento inferior de compromisso para com a empresa devido às responsabilidades familiares. No entanto, esse estereótipo não passa disso, visto que as mulheres são tão ambiciosas quanto os homens na aspiração a cargos superiores (Catalyst, 2004). Quatro inquiridas comprovam esta afirmação, categorizando a ambição como elemento fundamental na liderança. Além disso, a mentalidade que a sociedade portuguesa apresenta é alvo de críticas pelas inquiridas, visto que três inquiridas mencionam a existência de machismo na sociedade, assim como 11 respondentes assinalaram a mentalidade portuguesa, que sistematicamente categoriza as mulheres como “elos mais fracos”, no qual se apela a uma aposta na educação para a igualdade, de forma a reavaliar o papel que a mulher ocupa em funções executivas. Para tal, é necessário surgirem também oportunidades para o demonstrarem e que as inquiridas assumem como essencial para a mudança dessa mentalidade. É necessário que as mulheres sejam encaradas como elementos agregadores e não como ameaças ao sucesso dos negócios.

Foi questionado onde se imaginariam, profissionalmente, daqui a cinco anos. 79,3% das inquiridas admitem que pretendem manter-se na mesma empresa, a executar as mesmas funções. As restantes inquiridas referem que gostariam de estar a trabalhar por conta própria ou a laborar na sua área de estudos. Esta conjuntura de preferirem manter-se no que fazem é congruente com a pontuação que Portugal obteve na dimensão “aversão à incerteza” do modelo de Hofstede, onde Portugal é considerada uma cultura com elevada relutância em

desenhar a mudança, onde existe pouca ou nenhuma mobilidade profissional (Podrug, Pavicic, & Bratić, 2006).

Por fim, foi importante reconhecer a forma como as mulheres interligam as suas vidas pessoais com as profissionais. Atendendo à literatura, que tanto reforça o facto de muitas mulheres não conseguirem arranjar um ponto de equilíbrio entre família-trabalho (Parker, 2015), os resultados apontam para a maternidade como uma das razões apontadas pelas quais as inquiridas acreditam que é um obstáculo para o percurso profissional, principalmente por aquelas que já têm filhos. 41% das informantes afirma que a maternidade se tornou um entrave no seu progresso. Mencionam a falta de tempo para se consagrar à carreira em prejuízo da dedicação familiar. Mesmo podendo haver suporte familiar, é necessário o equilíbrio que muitas das vezes, não é encontrado. No entanto, apenas uma inquirida (11), que não é mãe, admitiu que receia vivenciar a maternidade, porque sabe que tal condição a irá afastar da atividade profissional.

11. Considerações finais

Apesar de este projeto não incidir na temática de preconceito no ambiente de trabalho no distrito de Viseu, tendo em conta que nem todas as empresas do distrito contribuíram para este estudo, seria pertinente analisar junto das mesmas, para que se compreenda a extensão do tema dentro do distrito. E, quiçá, ao restante país, delineando um traço comparativo entre as dimensões culturais apresentadas por Geert Hofstede. Para além das perguntas sugeridas, outros parâmetros deveriam ser equacionados, especialmente a diferença salarial entre homens e mulheres, tendo em conta a sensibilidade do assunto e também perceber de que forma as políticas nacionais e internacionais têm conseguido dar frutos.

Seria interessante também, num futuro próximo, que este estudo se estendesse aos restantes distritos do país de forma a analisar a taxa de representatividade feminina nos cargos executivos das empresas e averiguar a taxa de mulheres que sofreram algum tipo de discriminação/preconceito durante a sua vida profissional, para que haja uma compreensão profunda sobre se, efetivamente, a cultura do país contribui para o fenómeno do *glass ceiling*,

como para os preconceitos associados à imagética feminina. A análise de um só distrito é de pouco alcance e não fará justiça à categorização cultural. A verdade é que, ao categorizar uma sociedade em determinadas dimensões, é estar a generalizar, na medida em que nem todos os membros de uma sociedade se integram numa “média cultural”, devido às diferenças individuais (Ford et al., 2005).

12. Bibliografia

- Adams, B. (2018). Viewpoint: The Myth of Meritocracy. Consultado a 15 de julho, 2021, em <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0918/pages/the-myth-of-meritocracy.aspx>
- Allen, A. (2011). Michael Young’s The Rise of the Meritocracy: A Philosophical Critique. *British Journal of Educational Studies*, 59(4), 367–382. Disponível em https://www.sheffield.ac.uk/polopoly_fs/1.155163!/file/philosophicalcritique.pdf
- American Association of University Women. (2016). *Barriers and Bias: The Status of Women in Leadership*. Washington DC, USA.
- Appelbaum, S. H., Audet, L., & Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 43–51. <https://doi.org/10.1108/01437730310457320>
- Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family: An expansionist theory. *American Psychologist*, 56(10), 781–796. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.10.781>
- Barracho, C., & Martins, C. (2010). *Liderança e Género* (1st ed.). Lisboa: Sílabo.
- Beleza, T. (2013). Estado Novo, legislação, democratização, mudanças sociais: Um campo de investigação ainda por explorar? Consultado a Novembro 1, 2020, em <https://www.fd.unl.pt/Anexos/7834.pdf>
- Bell, M., McLaughlin, M., & Sequeira, J. (2002). Discrimination, Harassment, and the

- Glass Ceiling: Women Executives as Change Agents. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 65–76. Disponível em <https://wall.oise.utoronto.ca/inequity/5bell.pdf>
- Bissessar, C. (2018). An Application of Hofstede’s Cultural Dimension among Female Educational Leaders. *Education Sciences 2018, Vol. 8, Page 77, 8(2)*, 77. <https://doi.org/10.3390/EDUCSCI8020077>
- Botelho, J. C., & Krom, V. (2010). OS ESTILOS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES . Consultado a 25 de junho, 2021, em http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf
- Brescoll, V. L. (2016). Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders. *Leadership Quarterly*, 27(3), 415–428. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.005>
- Caixeiro, C. (2014). *Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)*. Universidade de Évora. Disponível em [https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/11416/22/Capítulo III_A LIDERANÇA.pdf](https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/11416/22/Capítulo%20III_A%20LIDERANÇA.pdf)
- Caprino, K. (2011). Busting the Myth That Women Aren’t As Ambitious as Men. Consultado a 29 de julho, 2021, em <https://www.forbes.com/sites/kathycaprino/2011/11/28/busting-the-myth-that-women-arent-as-ambitious-as-men/?sh=3bd8d00967da>
- Carrasco, A., Francoeur, C., Réal, I., Laffarga, J., Ruiz-Barbadillo, E., Ruiz-Barbadillo Cul-, E., ... Labelle, R. (2012). Cultural differences and board gender diversity. *Comptabilités et Innovation*. Disponível em <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00937923>
- Casaca, S. F. (2014). A igualdade entre mulheres e homens e a tomada de decisão na esfera económica: O longo percurso dos instrumentos normativos. Consultado a 8 de fevereiro, 2020, em <http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs/sarafalcao.pdf>
- Catalyst. (2004). Women and Men in U.S. Corporate Leadership: Same Workplace, Different Realities? . Consultado a 15 de julho, 2021, em

<https://www.catalyst.org/research/women-and-men-in-u-s-corporate-leadership-same-workplace-different-realities/>

Catalyst. (2020a). *Too Few Women of Color on Boards: Statistics and Solutions*.

Disponível em https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2020/01/WOB_TooFewWomen.pdf

Catalyst. (2020b). Women in Male-Dominated Industries and Occupations (Quick Take).

Consultado a 15 de julho, 2021, em <https://www.catalyst.org/research/women-in-male-dominated-industries-and-occupations/>

Catalyst. (2021). Statistical Overview of Women in Global Workplaces: Catalyst Quick

Take. Consultado a 8 de março, 2021, em <https://www.catalyst.org/research/women-in-the-workforce-global/>

Centro Internacional de Direito. (1993). Declaração e Programa de Ação de Viena:

Conferência Mundial sobre Direitos Humanos. Consultado a 18 de abril, 2020, em [https://www.oas.org/dil/port/1993 Declaração e Programa de Acção adoptado pela Conferência Mundial de Viena sobre Direitos Humanos em junho de 1993.pdf](https://www.oas.org/dil/port/1993%20Declara%C3%A7%C3%A3o%20e%20Programa%20de%20Ac%C3%A7%C3%A3o%20adoptado%20pela%20Confer%C3%AAncia%20Mundial%20de%20Viena%20sobre%20Direitos%20Humanos%20em%20junho%20de%201993.pdf)

Cerqueira, F. (2020). Estratégia Europeia para a Igualdade de Género 2020-2025.

Consultado a 4 de julho, 2021, em <https://impulsopositivo.com/estrategia-europeia-para-a-igualdade-de-genero-2020-2025/>

Channing, J. (2020). *How Can Leadership Be Taught? Implications for Leadership*

Educators. Disponível em <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1254573.pdf>

CIMVDL. (2018). Viver aqui - CIM Viseu Dão Lafões. Consultado a 4 de julho, 2021, em

<https://www.cimvdl.pt/viver/viver-aqui/>

Comissão Europeia. (2018). The gender pay gap situation in the EU. Consultado a 22 de

julho, 2021, em https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_pt

Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género. (2021). Projeto Equality Platform and

Standard – Atividades em desenvolvimento . Consultado a 8 de outubro, 2021, em <https://www.cig.gov.pt/2021/04/projeto-equality-platform-and-standard-atividades-em-desenvolvimento/>

- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. (2018). *Desigualdade Salarial entre Homens e Mulheres em Portugal*. Disponível em http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs2/Desigualdade_salarial_Portugal_2018.pdf
- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. (2019). Relatório sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional. Disponível em http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs2/Rel_Igualdade_2019.pdf
- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. (2021). Elementos essenciais para a classificação de uma situação como assédio. Consultado a 8 de outubro, 2021, em <https://assedio.cite.gov.pt/o-assedio-no-trabalho/classificacao-de-uma-situacao-como-assedio/>
- Cunha, A. C. C., & Spanhol, C. I. D. (2014). Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher Female leadership: characteristics and importance to woman's identity. *Saber Humano: Revista Científica Da Faculdade Antonio Meneghetti*, 4(5), 91. <https://doi.org/10.18815/sh.2014v4n5.54>
- Diagnóstico do Território de Viseu. (2017). Consultado a 7 de julho, 2019, em http://www.sicad.pt/BK/Concursos_v2/Documents/2017/Diagnóstico-Território-Viseu-2017.pdf
- Diário da República Eletrónico. (1998). Resolução do Conselho de Ministros n.º59/98. Consultado a 12 de agosto, 2021, em <https://dre.pt/dre/detalhe/resolucao-conselho-ministros/59-1998-516911>
- Diário da República Eletrónico. (2009). Lei n.º7/2009. Consultado a 21 de julho, 2021, em <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475-46721975>
- Diário da República Eletrónico. (2018). Lei n.º60/2018. Consultado a 21 de julho, 2021, em <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/60-2018-116130014>
- Diário da República Eletrónico. (2020). Declaração Universal dos Direitos Humanos. Consultado a 18 de abril, 2020, em <https://dre.pt/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>

- Dias, M. T. (2014). *A Inteligência Emocional e a Liderança iA Inteligência Emocional e a Liderança: Importância dos Fatores Sociodemográficos e da Liderança Transformacional e Transacional*. Disponível em https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/5714/1/3625_7313.pdf
- Dun & Bradstreet. (2018). *PARTICIPAÇÃO FEMININA NA GESTÃO DAS EMPRESAS EM PORTUGAL*. Disponível em <https://biblioteca.informadb.pt/files/files/Estudos/retrato-presenca-feminina-2018.pdf>
- Dutra, M. (2014). *Estilos de Liderança: Um estudo no serviço federal de processamento de dados (SERPRO)*. Disponível em <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/127330/000969324.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Eagly, A., & Carli, L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 807–834. Disponível em <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1048984303000584?token=9489E3BB0C4E01D814D97E8664410E072C447379CD2FA95F229F90AED2822503078F20FB35C4BB44C633B7D01738AE30&originRegion=eu-west-1&originCreation=20211003201916>
- Eagly, A., & Carli, L. (2007). As mulheres e o labirinto da liderança. In *HBR 10 artigos essenciais: Mulheres e Liderança* (pp. 9–33). Harvard Business Review.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A., Karau, S., & Makhijani, M. (1995). Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125–145. Disponível em https://www.academia.edu/712514/Gender_and_the_Effectiveness_of_Leaders_A_Meta_Analysis
- European Anti-Poverty Network. (2011). *A Estratégia Europa 2020*. Disponível em https://www.eapn.pt/iefp/docs/Estrategia_Europa_2020.pdf
- Eurostat. (2020). Tertiary education statistics. Consultado a 4 de julho, 2021, em

https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tertiary_education_statistics

Eurostat. (2021). Living conditions in Europe - income distribution and income inequality. Consultado a Julho 9, 2021, em https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Living_conditions_in_Europe_-_income_distribution_and_income_inequality&oldid=481137#Income_inequality

Ferreira, L. (2019). Sabia que... Quantas mulheres há em cargos de liderança em Portugal? – ECO. Consultado a 24 de setembro, 2021, em <https://eco.sapo.pt/2019/08/02/sabia-que-quantas-mulheres-ha-em-cargos-de-lideranca-em-portugal/>

FFMS. (2021). Alunos matriculados no ensino superior: total e por área de educação e formação. PORDATA, 2021. Consultado a 25 de setembro, 2021, em <https://www.pordata.pt/Municipios/Alunos+matriculados+no+ensino+superior+total+e+por+%c3%a1rea+de+educa%c3%a7%c3%a3o+e+forma%c3%a7%c3%a3o-313>

FFMS. (2021). Indicadores de envelhecimento. Consultado a 29 de agosto, 2021, em <https://www.pordata.pt/Portugal/Indicadores+de+envelhecimento-526>

FFMS. (2021). População activa: total e por sexo. Consultado a 11 de abril, 2021, em <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%c3%a7%c3%a3o+activa+total+e+por+sexo-28>

Folke, O., Rickne, J., Tanaka, S., & Tateishi, Y. (2020). Sexual Harassment of Women Leaders. *American Academy of Arts & Sciences*, 180–197. https://doi.org/10.1162/DAED_a_01781

Ford, G., Kotzé, P., & Marcus, A. (2005). *Cultural dimensions: Who is stereotyping whom*. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/228516559_Cultural_dimensions_Who_is_stereotyping_whom

Gabinete de Estratégia e Planeamento. (2019a). *Dia Nacional da Igualdade Salarial*. Disponível em http://www.gep.mtsss.gov.pt/documents/10182/80545/Igualdade_salarial_8_11_2019.pdf/9961bdba-252a-4c80-94d6-8df7e965fdb1

- Gabinete de Estratégia e Planeamento. (2019b). *Inquérito aos Ganhos e à Duração do Trabalho*. Disponível em http://www.gep.mtsss.gov.pt/documents/10182/30285/igdt_2019pub.pdf/c2a855c3-5d01-4e58-bb80-fe32132c13a1
- Gabinete de Estratégia e Planeamento. (2020a). Barómetro das Diferenças Remuneratórias entre Mulheres e Homens. Consultado a 9 de julho, 2021, em <http://www.gep.mtsss.gov.pt/trabalho>
- Gabinete de Estratégia e Planeamento. (2020b). *Boletim Estatístico - Dezembro de 2020*. Disponível em <http://www.gep.mtsss.gov.pt/documents/10182/10925/bedez2020.pdf/29fbc2a6-ae2a-4fa2-b528-b758431cd39a>
- Gale, S. (2019). Leadership Styles: One Size Does Not Fit All. Consultado a 29 de julho, 2021, em <https://www.chieflearningofficer.com/2019/07/10/leadership-styles-one-size-does-not-fit-all/>
- Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *Leadership Quarterly*, 27(1), 51–63. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003>
- Goleman, D. (1996). Como se faz um líder? In *HBR 10 artigos essenciais: Inteligência emocional* (pp. 9–32). Harvard Business Review.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Liderança Primordial. In *HBR 10 artigos essenciais: Inteligência emocional* (pp. 33–57). Harvard Business Review.
- Goolaup, S., & Ismayilov, T. (2011). *The influence of power distance on leadership behaviours and styles-Case studies of Japanese and French companies operating in Sweden*. Umea School of Business. Disponível em <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:502384/fulltext01>
- Gouveia, V. V., & Clemente, M. (2000). O individualismo-coletivismo no Brasil e na Espanha: correlatos sócio-demográficos 1. *Estudos de Psicologia*, 5(2), 317–346. Disponível em <https://www.scielo.br/j/epsic/a/ZnmChWwPmftwj7tp677jK6L/?format=pdf&lang=pt>

- Grant Thornton. (2020). *Women in Business 2020: Putting the Blueprint into action*. Disponível em https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/2020/women-in-business-2020_report.pdf
- Guimarães, C. A., Cançado, V. L., & Lima, R. de J. C. (2016). *Workplace moral harassment and its consequences: A case study in a federal higher education institution*. Disponível em <http://www.ouvidoria.ufscar.br/arquivos/artigo-assedio-moral-no-ambiente-universitario>
- Heilman, M., Manzi, F., & Braun, S. (2015). Presumed incompetent: Perceived lack of fit and gender bias in recruitment and selection. In *Handbook of gendered careers in management : getting in, getting on, getting out* (pp. 90–104). <https://doi.org/10.4337/9781782547709>
- Hewlett, S. A. (2002). Executive Women and the Myth of Having It All. Consultado a Abril 18, 2021, em <https://hbr.org/2002/04/executive-women-and-the-myth-of-having-it-all>
- Hideg, I., Krstic, A., Trau, R., & Zarina, T. (2018). Do Longer Maternity Leaves Hurt Women's Careers? Consultado a 7 de outubro, 2021, em <https://hbr.org/2018/09/do-longer-maternity-leaves-hurt-womens-careers>
- Hochschild, A. R. (1996). *The Emotional Geography of Work and Family Life*. Disponível em https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-1-349-24543-7_2.pdf
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind- Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. Consultado a 9 de julho, 2021, em https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov - Cultures and Organizations - Software of the Mind 3rd_edition 2010.pdf
- Hofstede Insights. (2021a). Country Comparison. Consultado a 12 de julho, 2021, em <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/portugal/>
- Hofstede Insights. (2021b). National Culture. Consultado a 12 de julho, 2021, em <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture?fbclid=IwAR3ky55nVLxfB->

cg8xtTQzSQD0XXkWEtQZihvyLajoz0uxNWeQj7Ac7dr0

- Hoyt, C. L., Murphy, S. E., Eagly, A., & Heilman, M. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *The Leadership Quarterly*, 27, 387–399. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.11.002>
- Hunt, J., & Fitzgerald, M. (2013). The Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership: An Investigation and Review of Competing Claims in the Literature, 2(8). Disponível em https://www.researchgate.net/publication/264311660_The_Relationship_between_Emotional_Intelligence_and_Transformational_Leadership_An_Investigation_and_Review_of_Competing_Claims_in_the_Literature
- Ibarra, H., Ely, R., & Kolb, D. (2013). A Ascensão das Mulheres. In *HBR 10 artigos essenciais: Mulheres e Liderança* (pp. 57–71). Harvard Business Review.
- Inácio, A. (2019). *As mulheres estão a meter a mão nas obras*. Disponível em https://www.uc.pt/feuc/ultimo_mes/docs/2019/marco/2019_-_03_-_23_-_Diario_de_Noticias_-_As_mulheres_estao_a_meter_a_mao_nas_obras.pdf
- Informa D&B (n.d.). Diretório de empresas em Viseu. Consultado a 16 de abril, 2019, em https://infoempresas.jn.pt/Distrito_VISEU.html
- Instituto Nacional de Estatística. (2013). *Trabalhar no feminino*.
- Instituto Politécnico de Viseu. (2021). A cidade de Viseu. Consultado a 22 de julho, 2021, em <https://dep.estgv.ipv.pt/departamentos/dcivil/viseu/>
- International Council for Small Business. (2020). Remembering Geert Hofstede . Consultado a 9 de julho, 2021, em <https://icsb.org/geerthofstede/>
- International Labour Office. (2016). *Women at Work: Trends 2016*. Disponível em https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_457317.pdf
- Kent State University. (2021). Chi-Square Test of Independence - SPSS Tutorials . Consultado a 18 de julho, 2021, em <https://libguides.library.kent.edu/spss/chisquare>
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are Leader

- Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616–642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>
- Kranzberg, M., & Hannan, M. T. (2017). History of the organization of work - Women in the workforce | Britannica. Consultado a 7 de abril, 2021, em <https://www.britannica.com/topic/history-of-work-organization-648000/Women-in-the-workforce>
- Krivkovich, A., Nadeau, M.-C., Robinson, K., Robinson, N., Starikova, I., & Yee, L. (2018). Women in the Workplace. *McKinsey*. Disponível em <https://www.ifsskillnet.ie/wp-content/uploads/2019/01/Women-in-the-Workplace-2018-McKinsey-Report.pdf>
- Lahti, E. (2013). Women and Leadership: Factors that influence women’s career success. Disponível em https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/66172/Lahti_Elsi.pdf.pdf
- Luz, G. de A. R. (2014). A evolução da mulher no mercado de trabalho - Brasil Escola. Consultado a 31 de janeiro, 2020, em <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/direito/a-evolucao-mulher-no-mercado-trabalho.htm>
- Machado, J., & Núcleo Distrital de Viseu da Rede Europeia Anti- Pobreza. (n.d.). *Caraterização sócio-económica do distrito de Viseu*. Disponível em <https://www.eapn.pt/ficheiro/6ac904aee779281d4cda1b1f1f3254e6>
- Marques, V. (2020). *Estereótipos e Definições de Género em Oposição a Hofstede*. Universidade de Lisboa. Disponível em <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/19809/1/DM-VSDM-2020.pdf>
- Matveev, A., & Sims, S. (2012). Understanding Organizational Cultures of Small Businesses: A Perspective of Women Entrepreneurs. *Northeast Business & Economics Association Proceedings*, 216–218. Disponível em <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=f39e59c6-c7a1-45ae-ba3b-6553700b90e4%40sessionmgr4006>
- McGinnity, F., & Russell, H. (2008). Equality Research Series Gender Inequalities in Time

- Use The Distribution of Caring, Housework and Employment Among Women and Men in Ireland. Disponível em
https://www.ihrec.ie/app/uploads/2014/11/gender_inequalities_in_time_use.pdf
- McLaughlin, H., Uggen, C., & Blackstone, A. (2012). Sexual Harassment, Workplace Authority, and the Paradox of Power. *American Sociological Review*, 77(4), 625–647. <https://doi.org/10.1177/0003122412451728>
- Melo, E. (2004, Dezembro). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. Consultado a 2 de julho, 2021, em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000200003
- Monteiro, R. (2010). Genealogia da lei da igualdade no trabalho e no emprego desde finais do Estado Novo. In V. Ferreira (Ed.), *A Igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias* (pp. 31–56). Lisboa. Disponível em http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/publics/Igualdade_CITE_NET.pdf
- Monteiro, R. (2011). A Política de Quotas em Portugal: O papel dos partidos políticos e do feminismo de Estado. *The Quota Policy in Portugal: The role of political parties and state feminism*. *La politique de quotas au Portugal : le rôle des partis politiques et du féminisme d'Éta. Revista Crítica de Ciências Sociais*, (92), 31–50. <https://doi.org/10.4000/rccs.3953>
- Murdoch, M., Baines Simon, A., Polusny, M. A., Kay Bangerter, A., Patrick Grill, J., Noorbaloochi, S., & Partin, M. R. (2014). *Impact of different privacy conditions and incentives on survey response rate, participant representativeness, and disclosure of sensitive information: a randomized controlled trial*. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-14-90>
- Naidu, S., & Chand, A. (2017). National Culture, Gender Inequality and Women's Success in Micro, Small and Medium Enterprises. *Social Indicators Research*, 130(2), 647–664. <https://doi.org/10.1007/S11205-015-1203-3>
- Nogueira, C. M. (2010). As Relações Sociais de Género no Trabalho e na Reprodução, (6), 59–62. Disponível em

<https://www.marilia.unesp.br/Home/RevistasEletronicas/Aurora/6> NOGUEIRA, Claudia Mazzei.pdf

Nogueira, M. da C. (2006). Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social Do Trabalho*, 9(2), 57–72. Disponível em <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25965/27696>

Offermann, L. R., & Foley, K. (2020). *Is There a Female Leadership Advantage? Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.61>

Okafor, C., & Amalu, R. (2010). Entrepreneurial Motivations as Determinants of Women Entrepreneurship Challenges. *Petroleum-Gas University of Ploiesti*, 62(2), 67–77. Disponível em http://upg-bulletin-se.ro/old_site/archive/2010-2/7. Okafor_Amalu.pdf

Organização Internacional do Trabalho. (2019). Women in Business and Management: Women in leadership bring better business performance. Consultado a 27 de setembro, 2021, em https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_701767/lang--en/index.htm

Oyelude, A., & Oti, A. (2006). Beyond The Glass Ceiling: Work/Home Conflict, Networking And Mentoring As Determinants of Females' Career Path to Academic Leadership In Nigerian Universities. In *Change in Climate? Prospects for gender equity in universities*. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/236331060_Beyond_The_Glass_Ceiling_WorkHome_Conflict_Networking_And_Mentoring_As_Determinants_of_Females'_Career_Path_to_Academic_Leadership_In_Nigerian_Universities_Change_in_Climate_Prospects_for_gender_equit

Park, D. (1996). Sex-Role Identity and Leadership Style: Looking for an Androgynous Leadership Style. *The Journal of Leadership Studies*, 3(3), 49–59. Disponível em <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.854.6290&rep=rep1&type=pdf>

Parker, K. (2015). Women more than men adjust their careers for family life | Pew Research Center. Consultado a 30 de março, 2021, em <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/10/01/women-more-than-men-adjust->

their-careers-for-family-life/

- Perista, H., Cardoso, A., Brázia, A., Abrantes, M., Perista, P., & Quintal, E. (2016). *Os Usos do Tempo de Homens e de Mulheres em Portugal: Policy Brief*. (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, Ed.). Lisboa. Disponível em http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs2/INUT_brochura.pdf
- Podrug, N., Pavicic, J., & Bratić, V. (2006). Cross-cultural comparison of Hofstede's dimension and decision-making style within CEE context. Consultado a Março 30, 2021, em https://bib.irb.hr/datoteka/268819.Podrug_Pavicic_Bratic_Sarajevo.pdf
- Preda, O. (2012). Hofstede's Dimensions in Portugal. *Romanian Economic and Business Review*, 7(4), 62–69. Disponível em <https://www.rebe.rau.ro/RePEc/rau/journal/WI12/REBE-WI12-A5.pdf>
- Qureshi, M. I., Zaman, K., & Bhatti, M. N. (2011). The impact of culture and gender on leadership behavior: Higher education and management perspective. *Management Science Letters*, 1(4), 531–540. <https://doi.org/10.5267/J.MSL.2011.05.008>
- República Portuguesa. (2020). Dia Nacional da Igualdade Salarial. Consultado a 11 de maio, 2021, em <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=dia-nacional-da-igualdade-salarial>
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549–572. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24351856>
- Sagnier, L., & Morell, A. (2019). *As mulheres em Portugal, hoje: quem são, o que pensam e como se sentem*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. Disponível em <https://www.ffms.pt/FileDownload/b6eb24e5-3bf3-411d-9f35-b51a7ebed3e8/estudo-mulher-completo>
- Sánchez, C. M., & Lehnert, K. (2019). The unbearable heaviness of leadership: The effects of competency, negatives, and experience on women's aspirations to leadership. *Journal of Business Research*, 95, 182–194. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.033>
- Santos, J. C., & Antunes, E. (2013). *Relações de géneros e liderança nas organizações:*

rumo a um estilo andrógino de gestão (Vol. 10). Disponível em <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/96848/000915792.pdf?sequence=1>

Schneider, K. T., Swan, S., & Fitzgerald, L. F. (1997). Job-Related and Psychological Effects of Sexual Harassment in the Workplace: Empirical Evidence Em Two Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 401–415. Disponível em <https://www.brandeis.edu/investigate/teen-sexual-harassment/pdf-articles/schneider-et-al-job-related-and-psychological-effects-of-sexual-harassment-in-the-workplace-1997.pdf>

Social Institutions and Gender Index. (2019). *SIGI 2019 Global Report: Transforming Challenges into Opportunities* (Social Institutions and Gender Index). OECD. <https://doi.org/10.1787/bc56d212-en>

Solesvik, M., Iakovleva, T., & Trifilova, A. (2019). Motivation of female entrepreneurs: a cross-national study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(5), 684–705. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2018-0306>

Sousa, F. C., Monteiro, I. P., Luís, M., Machado, C., Brito, J., & Bradacova, H. (2013). Liderança feminina, bem-estar e inovação nas empresas. Consultado a 23 de outubro, 2019, em <https://apgico.pt/wp-content/uploads/apgico-relatorio-lideranca-feminina-bem-estar-e-inovacao-nas-empresas.pdf>

Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (54). Disponível em <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ843441.pdf>

Teixeira, C. M. (2009). As Mulheres no Mundo do Trabalho: Ação das Mulheres, no Setor Fabril, para a Ocupação e Democratização dos Espaços Público e Privado. Consultado a 19 de agosto, 2019, em <https://www.scielo.br/pdf/ptp/v25n2/a12v25n2.pdf>

Tonha, A. (2014). *A Liderança das Mulheres Portuguesas em Meio Empresarial: Estudo comparativo de duas gerações*. Instituto Superior de Gestão, Lisboa. Disponível em

- https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7108/1/Dissertação_Airosa_Tonha.pdf
- Torres, A., Costa, D., Sant'Ana, H., Coelho, B., & Sousa, I. (2016). *Assedio Sexual e Moral no Local de Trabalho*. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/321683101_Assedio_Sexual_e_Moral_no_Local_de_Trabalho
- UN Women. (2016). Remove the barriers . Consultado a 8 de julho, 2021, em <https://www.unwomen.org/en/news/in-focus/csw61/remove-the-barriers>
- UNESCO. (2017). Conventions and Declarations. Consultado a 10 de abril, 2020, em <http://www.unesco.org/new/en/unesco/themes/gender-equality/resources/conventions-and-declarations/>
- UNICEF. (2018). 2 in 3 infants live in countries where dads are not entitled to a single day of paid paternity leave – UNICEF. Consultado a 18 de abril, 2021, em <https://www.unicef.org/press-releases/2-3-infants-live-countries-where-dads-are-not-entitled-single-day-paid-paternity>
- Veloso, J. (2014). *A Desigualdade Salarial em Portugal* . Universidade de Coimbra. Disponível em <https://core.ac.uk/download/pdf/43579382.pdf>
- Velumyan, N. (2020). Androgyny: An Emerging Trend In Leadership. Consultado a 4 de julho, 2021, em <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/10/28/androgyny-an-emerging-trend-in-leadership/?sh=611f2e3e5777>
- Visitar Portugal. (2021). Viseu. Consultado a 4 de julho, 2021, em <https://www.visitarportugal.pt/viseu>
- Wall, K., Cunha, V., Atalaia, S., Rodrigues, L. B., Correia, R., Correia, S. V., & Rosa, R. (2016). *Livro Branco: Homens e Igualdade de Género em Portugal*. Disponível em https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/26649/1/ICs_KWall_LivroBranco_Outros.pdf
- Werbel, J. D., & Danes, S. M. (2010). Work Family Conflict in New Business Ventures: The Moderating Effects of Spousal Commitment to the New Business Venture. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 421–440.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00301.x>

Williams, J., & Lebsack, S. (2018). Então e agora? In *HBR 10 artigos essenciais: Mulheres e Liderança* (pp. 161–192).

Wilson, N., & Altanlar, A. (2009). Director Characteristics, Gender Balance and Insolvency Risk: An Empirical Study. *SSRN Electronic Journal*.

<https://doi.org/10.2139/SSRN.1932107>

13. Anexos

Anexo 1: Primeira versão do questionário

Objetivos: Compreender se e como ultrapassam o glass ceiling; Na eventualidade de não conseguirem subir de posto, quais os motivos para não o conseguirem alcançar.

Verificar se os estereótipos de género sociais são presentes, assim como questões de preconceito.

Glass cliff- se acredita que esteja relacionado com o género e o porquê da mulher ser considerada mais enquadrada para liderar a empresa em situações de crise.

Questões:

1. Currículo Académico (Grau mais elevado que obteve até à data do presente questionário):

Ensino Básico (Até ao 9º ano) ()

Ensino Secundário (10º ao 12º ano) ()

Bacharelado () Área de estudos: _____

Licenciatura () Área de estudos: _____

Pós- Graduação () Área de estudos: _____

Mestrado () Área de estudos: _____

Doutoramento () Área de estudos: _____

Outro () Qual e respetiva área: _____

2. Currículo Profissional

Quais os cargos que passou anteriormente até chegar ao atual?

3. O posto em que se encontra atualmente na empresa é o mais elevado da sua carreira?
Sim ()
Não () Qual? _____

4. Está familiarizada com os termos: “glass ceiling” (trad. *teto de vidro*) e “glass cliff”?
Sim () Não ()

4.1 Se sim, acredita na existência de obstáculos que não permitem a ascensão profissional das mulheres dentro dos quadros administrativos a partir de certo posto?

Sim () Não ()

Porquê?

4.1.1 Como acha que tais barreiras poderão ser ultrapassadas, para que haja uma maior substancialidade de mulheres a presidir ou com papel de maior destaque nas empresas?

- Maior investimento no currículo académico: ()
 - Apostar numa postura mais “masculina” (competitiva e assertiva): ()
 - Regularizarem as quotas através da lei ()
- Outro(s) motivo(s):

4.2 Se respondeu “sim” à pergunta 4, concorda com os demais autores quando estes sugerem que as mulheres são consideradas mais “aptas” para liderarem uma empresa quando esta se encontra em crise?

Sim () Não ()

Porquê?

5. Acredita que a meritocracia é o mais importante para o alcance de papéis de liderança femininos ou denota outra razão mais relevante?

Não ()

Sim () Qual? _____

6. Qual o seu estado civil?
- a. Solteira ()
 - b. Casada ()
 - c. Divorciada ()
 - d. Viúva ()
 - e. Em união de facto ()
7. Em algum momento, considerou que o seu estado civil afetou a sua progressão profissional?
- Não ()
- Sim () Em que situação: _____
8. Tem filhos?
- Não ()
- Sim () Quantos: _____
9. Em algum momento, considerou que a maternidade fosse um entrave à sua progressão profissional?
- Não ()
- Sim () Porquê? _____
10. Vivenciou algum tipo de preconceito laboral pelo simples facto de ser “mulher”?
- Não ()
- Sim () Qual a situação? _____

11. Conhece casos de mulheres representadas nos quadros administrativos de empresas que não conseguiram subir de posto por questões de preconceito?
- Não ()
- Sim () Motivos (Poderá escolher mais do que uma opção):
- Formação Académica e Profissional ()
 - Etnicidade ()
 - Género- maternidade; caraterísticas associadas ao sexo feminino, como a sensibilidade ()
- Outro: _____
12. Onde se imagina daqui a cinco anos, a nível profissional?

13. Na eventualidade de desejar comentar o assunto sobre os estereótipos de género no mundo laboral, agradeço o seu contributo:

Agradecida pelo seu fundamental testemunho,

Esther Ventura

Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, Universidade de Aveiro

Anexo 2: Segunda versão do questionário

Objetivos: Compreender se e como ultrapassam os obstáculos que, muitas vezes, são implantados às mulheres que pretendam progredir no seu percurso profissional, nomeadamente funções de topo; Na eventualidade de não conseguirem subir de posto, quais os motivos para não o conseguirem alcançar.

Verificar se os estereótipos de género sociais são presentes, assim como questões de preconceito.

Verificar a concordância sobre o facto de, na literatura, acreditarem que as mulheres são consideradas mais aptas para liderar uma empresa em situações de crise.

Questões:

14. Currículo Académico (Grau mais elevado que obteve até à data do presente questionário):

Ensino Básico (Até ao 9º ano) ()
Ensino Secundário (10º ao 12º ano) ()
Bacharelado () Área de estudos: _____
Licenciatura () Área de estudos: _____
Pós- Graduação () Área de estudos: _____
Mestrado () Área de estudos: _____
Doutoramento () Área de estudos: _____

Outro () Qual e respetiva área: _____

15. Currículo Profissional

Quais as funções que passou anteriormente até chegar à função atual?

16. O posto em que se encontra atualmente na empresa é o mais elevado da sua carreira?

Sim ()

Não () Qual? _____

17. Reconhece os termos: “glass ceiling” (trad. *teto de vidro*) e “glass cliff”, relacionados com a liderança empresarial no feminino?

Sim ()

Não ()

4.1 Acredita na existência de obstáculos que não permitem a ascensão profissional das mulheres dentro dos quadros administrativos a partir de certo posto?

Sim ()

Não ()

Porquê?

4.1.1 Se existem obstáculos, como acha que tais barreiras poderão ser ultrapassadas, para que haja um maior número de mulheres com papel de maior destaque nas empresas?

- Investimento no currículo académico: ()

- Aposta numa postura mais competitiva e assertiva): ()

- Regularização de quotas através da lei ()

Outro(s) motivo(s):

4.1.2 No que diz respeito à presidência de mulheres nas empresas, quais os motivos que levam a essa ascensão?

- Currículo profissional ()
- Currículo académico ()
- Personalidade ()
- Organização ()
- Capacidade de gestão ()
- Auto estima ()

Outro(s) motivo(s):

4.2 Concorda com alguns autores quando estes sugerem que as mulheres são consideradas mais “aptas” para liderarem uma empresa quando esta se encontra em crise?

Sim ()

Não ()

Porquê?

18. Qual considera ser a principal razão que conduz as mulheres ao lugar de líderes?

5.1 Face a outras razões, considera a meritocracia um fator importante, se não o mais importante?

Sim ()

Não ()

19. Qual o seu estado civil?

- a. Solteira ()
- b. Em união de facto ()
- c. Casada ()
- d. Divorciada ()
- e. Viúva ()

20. Em algum momento, considerou que o seu estado civil afetou a sua progressão profissional?

Não ()

Sim () Em que situação: _____

21. Tem filhos?

Não ()

Sim () Quantos: _____

8.1 Em algum momento, considerou que a maternidade fosse um entrave à sua progressão profissional?

Não ()

Sim () Porquê? _____

22. Vivenciou algum tipo de preconceito laboral pelo simples facto de ser “mulher”?

Não ()

Sim () Qual a situação? _____

23. Conhece casos de mulheres que, atualmente, estejam no quadro administrativo de alguma empresa, mas que tenham sofrido algum tipo de preconceito?

Não ()

Sim () Motivos (Poderá escolher mais do que uma opção):

Formação académica e profissional inadequada ()

Etnicidade ()

Género ()

Maternidade ()

Caraterísticas associadas ao sexo feminino, como a sensibilidade ()

Outro: _____

24. Onde se imagina daqui a cinco anos, a nível profissional?

25. Na eventualidade de desejar comentar o assunto sobre os estereótipos de género no mundo laboral, agradeço o seu contributo:

Agradecida pelo seu fundamental testemunho,

Esther Ventura

Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, Universidade de Aveiro

Anexo 3- Versão final do questionário

Este questionário insere-se num projeto de dissertação do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, relacionado com o tema “As mulheres nas empresas em Portugal”, cuja orientação é dirigida pela Prof. Dr.ª Maria Teresa Roberto, do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

TODA A INFORMAÇÃO RECOLHIDA SERÁ COMPLETAMENTE SIGILOSA, TRATADA DE FORMA ANÓNIMA E SERVIRÁ APENAS PARA O EFEITO DESTE ESTUDO.

Questões:

26. Currículo Académico (Grau mais elevado que obteve até à data do presente questionário):

Ensino Básico (Até ao 9º ano) ()
Ensino Secundário (10º ao 12º ano) ()
Bacharelado () Área de estudos: _____
Licenciatura () Área de estudos: _____
Pós- Graduação () Área de estudos: _____
Mestrado () Área de estudos: _____
Doutoramento () Área de estudos: _____

Outro () Qual e respetiva área: _____

27. Currículo Profissional

Quais as funções que executou anteriormente a chegar à função atual?

28. O posto em que se encontra atualmente na empresa é o mais elevado da sua carreira?

Sim ()

Não () Qual? _____

3.1. Acredita na existência de obstáculos que não permitem a ascensão profissional das mulheres dentro dos quadros administrativos a partir de certo posto?

Sim ()

Não ()

Porquê?

3.1.1 Se existem obstáculos, como acha que tais barreiras poderão ser ultrapassadas, para que haja um maior número de mulheres com papel de maior destaque nas empresas?

- Investir no currículo académico: ()

- Apostar numa postura mais competitiva e assertiva): ()

- Aplicar as quotas previstas na lei ()

Outro(s) motivo(s):

3.1.2 Quando mulheres conseguem chegar aos postos mais altos de empresas, quais os fatores que levam a essa ascensão?

- Currículo profissional ()

- Currículo académico ()

- Personalidade ()

- Organização ()

- Capacidade de gestão ()

- Auto estima ()

Outro(s) motivo(s):

3.2 Concorda com alguns autores quando estes sugerem que as mulheres são consideradas mais “aptas” para liderarem uma empresa quando esta se encontra em crise?

Sim ()

Não ()

Porquê?

29. Qual considera ser a principal razão que conduz as mulheres ao lugar de líderes?

4.1 Considera a meritocracia um fator importante?

Sim ()

Não ()

30. Qual o seu estado civil?

- a. Solteira ()
- b. Em união de facto ()
- c. Casada ()
- d. Divorciada ()
- e. Viúva ()

31. Em algum momento, considerou que o seu estado civil afetou a sua progressão profissional?

Não ()

Sim () Em que situação: _____

32. Tem filhos?

Não ()

Sim () Quantos: _____

7.1 Em algum momento, considerou que a maternidade, ou a possibilidade de vir a ser mãe, fosse um entrave à sua progressão profissional?

Não ()

Sim ()

Porquê? _____

33. Vivenciou algum tipo de preconceito laboral pelo simples facto de ser mulher?

Não ()

Sim () Qual a situação? _____

34. Conhece casos de mulheres que, atualmente, estejam no quadro administrativo de alguma empresa, mas que tenham sofrido algum tipo de preconceito?

Não ()

Sim ()

Motivos (Poderá indicar mais do que uma opção):

Formação académica e profissional inadequada ()

Etnicidade ()

Género ()

Maternidade ()

Caraterísticas associadas ao sexo feminino, como a sensibilidade ()

Outro: _____

35. Onde se imagina daqui a cinco anos, a nível profissional?

36. Na eventualidade de desejar fazer um comentário sobre o assunto dos estereótipos de género no mundo laboral, agradeço o seu contributo:

Agradecida pelo seu testemunho,

Esther Ventura

Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, Universidade de Aveiro

Anexo 4

Áreas de trabalho das inquiridas

	Freq.	Percent	Valid Percent	Cumulative %
Agência	1	3,4	3,4	3,4
Alimentação animal	1	3,4	3,4	6,9
Automação robótica	1	3,4	3,4	10,3
Climatização	1	3,4	3,4	13,8
Comércio madeira	1	3,4	3,4	17,2
Comércio pneus	1	3,4	3,4	20,7
Consta. portas	1	3,4	3,4	24,1
Construção	3	10,3	10,3	34,5
Energias Renováveis	1	3,4	3,4	37,9
Eng. Civil	1	3,4	3,4	41,4
Equipa. incêndios	1	3,4	3,4	44,8
Escola de negócios	1	3,4	3,4	48,3
Valid Extrusão	1	3,4	3,4	51,7
Formação	1	3,4	3,4	55,2
Hotelaria	1	3,4	3,4	58,6
Metalúrgica	1	3,4	3,4	62,1
Oficina automóvel	1	3,4	3,4	65,5
Ourivesaria	1	3,4	3,4	69,0
Prod. têxtil	1	3,4	3,4	72,4
Prod. vinícola	2	6,9	6,9	79,3
Produção biológica	1	3,4	3,4	82,8
Produção plantas	1	3,4	3,4	86,2
Produção têxtil	1	3,4	3,4	89,7
Ser. agroflorestal	2	6,9	6,9	79,3
Tecno. ambiental	1	3,4	3,4	96,6

Têxtil	1	3,4	3,4	100,0
Total	29	100,0	100,0	