

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

LIDERANÇA NO FEMININO:
*UM ESTUDO SOBRE AS COMPETÊNCIAS E OS ESTILOS DE
LIDERANÇA DAS MULHERES NO TOPO DAS ORGANIZAÇÕES*

MARIANA LUZ DA CRUZ

OUTUBRO – 2022

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

LIDERANÇA NO FEMININO:
*UM ESTUDO SOBRE AS COMPETÊNCIAS E OS ESTILOS DE
LIDERANÇA DAS MULHERES NO TOPO DAS ORGANIZAÇÕES*

POR:

MARIANA LUZ DA CRUZ

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA JOÃO COELHO GUEDES

OUTUBRO – 2022

Agradecimentos

A concretização da presente dissertação e, conseqüentemente, a conclusão de mais uma etapa da minha vida só foi possível com a ajuda de algumas pessoas e entidades, perante as quais não podia deixar de demonstrar o meu apreço e gratidão:

Em primeiro lugar, agradeço à minha orientadora, a Professora Doutora Maria João Guedes, pelo voto de confiança, disponibilidade, compreensão e apoio constantes.

Ao Advance – Centro de Investigação Avançada em Gestão do ISEG e à Executiva, porque sem eles este estudo nunca poderia existir nos moldes desejados. Também às centenas de mulheres que abdicaram de um bocadinho do seu tempo livre para participar nesta investigação. De facto, quando nos unimos, somos capazes de coisas incríveis.

Por último, mas nunca menos importante, um enorme obrigada à minha mãe e à minha irmã por tudo o que fazem por mim e por me mostrarem, todos os dias, o que realmente significa ser *mulher*.

***“You see, the way forward isn’t a road we take
The way forward is a road women make”***

Amanda Gorman, in “The Way Forward” (2019)

Resumo

Em Portugal, as mulheres constituem a maioria da população residente e dos graduados universitários, compondo equitativamente a população ativa e empregada. Contudo, e não obstante os progressos que têm vindo a alcançar lentamente, estas continuam a estar sub-representadas nos cargos de gestão das organizações no nosso país, sobretudo, naqueles que exigem maior poder de decisão.

Atualmente, proliferam vários estudos na literatura com vista a compreender quais as barreiras que obstam a que as mulheres alcancem o topo das organizações. Em sentido diverso, a presente investigação visa saber o que distingue as mulheres que conseguiram ultrapassar esses obstáculos na sua caminhada e ascender com sucesso aos cargos de gestão de topo das organizações em Portugal. Em concreto, procuramos saber quais as suas perceções acerca da temática da liderança no feminino, de que experiências e desafios se fez o seu percurso profissional e, sobretudo, quais as competências e os estilos de liderança que melhor caracterizam a sua atuação enquanto líderes.

Além de aumentar o conhecimento existente sobre este tema, este estudo visa fornecer um instrumento capaz de inspirar e orientar o desenvolvimento de outras mulheres que ambicionem alcançar posições de liderança e carreiras bem-sucedidas com base no perfil de liderança das mulheres criadas.

Para o efeito pretendido, com recurso a um questionário que comporta abordagens quantitativas e qualitativas, analisámos uma amostra de 170 mulheres que desempenham cargos de liderança de topo em Portugal.

Os resultados obtidos, comparados com as construções da literatura, apontam no sentido de se verificar um padrão sociodemográfico da mulher líder, permitem alcançar um Top 5 e um Bottom 5 das competências que caracterizam a sua atuação enquanto líderes, e confirmam se o estilo de liderança transformacional é o mais utilizado pelas mulheres no topo das organizações em Portugal.

Palavras-Chave: Mulheres em Cargos de Gestão; Liderança no Feminino; Competências de Liderança; Estilos de Liderança; Igualdade de Género; Diversidade de Género

Abstract

In Portugal, women are the majority of the resident population and university graduates, composing equally the active and employed population. However, despite the progress they have been slowly achieving, they are still under-represented in the top management positions of organizations in our country, especially in those requiring greater decision-making power.

Currently, there are several studies with the aim of understanding the barriers that prevent women from reaching the top of organizations. Differently, this research aims to find out what distinguishes women who managed to overcome these obstacles in their path and successfully rise to top management positions in organizations in Portugal.

Specifically, we seek to find out their perceptions about female leadership, the experiences and challenges they have undergone in their professional careers and, above all, the skills and leadership styles that best characterize their performance as leaders.

In addition to increasing existing knowledge on this subject, this study aims to provide an instrument capable of inspiring and guiding the development of other women who aspire to achieve leadership positions and successful careers based on the profile of female leadership that has been created.

For the intended purpose, using a questionnaire comprising quantitative and qualitative approaches, we analyzed a sample of 170 top women leaders in Portugal.

The results obtained, compared with the literature constructs, point towards the verification of a sociodemographic pattern of the female leader, allow a Top 5 and Bottom 5 of the competencies that distinguish their performance as leaders, and confirm whether the transformational leadership style is the most used by women in the top of organizations in Portugal.

Keywords: Women on Boards; Female Leadership; Leadership Skills; Leadership Styles; Gender Equality; Gender Diversity

Índice de Quadros

Quadro 1 – *Inventário de características de liderança masculinas e femininas*

Quadro 2 – *Inventário de competências de liderança eficaz*

Quadro 3 – *Global Transformational Leadership Scale: Itens originais e adaptados*

Índice de Tabelas

Tabela I – *Análise estatística de frequências da associação de características de liderança femininas e masculinas*

Tabela II – *Top 5 competências valorizadas na liderança no feminino (Autoavaliação)*

Tabela III – *Bottom 5 competências valorizadas na liderança no feminino (Autoavaliação)*

Tabela IV – *Top 5 competências valorizadas na liderança no feminino (Heteroavaliação)*

Tabela V – *Bottom 5 competências valorizadas na liderança no feminino (Heteroavaliação)*

Tabela VI – *Análise estatística descritiva das respostas à escala GTL (Heteroavaliação)*

Tabela VII – *Análise estatística descritiva das respostas à escala GTL (Autoavaliação)*

Índice de Siglas

CAE – Classificação (Portuguesa) das Atividades Económicas

CEO – Chief Executive Officer

CFO – Chief Financial Officer

COO – Chief Operating Officer

GTL – Global Transformational Leadership

MBA – Master of Business Administration

MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire

PSI-20 – Índice das 20 maiores empresas cotadas na Euronext Lisboa

Índice

1. INTRODUÇÃO	1
1. REVISÃO DE LITERATURA	3
1.1. LIDERANÇA	3
1.1.1. <i>Conceito de liderança e de líder</i>	<i>3</i>
1.1.2. <i>Competências e estilos associados à liderança eficaz</i>	<i>5</i>
1.2. LIDERANÇA E GÉNERO	8
1.2.1. <i>Homens enquanto líderes natos</i>	<i>8</i>
1.2.2. <i>Mulheres, obstáculos e superação</i>	<i>9</i>
1.3. LIDERANÇA NO FEMININO	13
1.3.1. <i>Debate em torno da existência de uma liderança tipicamente feminina</i>	<i>13</i>
1.3.2. <i>Competências e estilos associados à liderança feminina</i>	<i>15</i>
1.4. QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO	17
2. METODOLOGIA.....	18
2.1. PROPÓSITO E TIPO DE ESTUDO	19
2.2. RECOLHA DE DADOS	19
2.3. ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO	20
2.4. ANÁLISE DE DADOS	23
2.4.1. <i>Global Transformational Leadership Scale</i>	<i>24</i>
2.4.2. <i>Amostragem e caracterização sociodemográfica da amostra</i>	<i>26</i>
3. DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	28
3.1. PERFIL DAS LÍDERES DE TOPO NAS ORGANIZAÇÕES EM PORTUGAL	28
3.2. ESTEREÓTIPOS DE GÉNERO NA LIDERANÇA	29
3.3. DESIGUALDADE DE GÉNERO NA LIDERANÇA	31
3.4. COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DAS MULHERES	35
3.5. ESTILOS DE LIDERANÇA DAS MULHERES	40
4. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	42
5. CONCLUSÕES	44
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
6.1. ANEXO I – QUESTIONÁRIO EXECUTIVA	58
6.2. ANEXO II – QUESTIONÁRIO SA’S	65
6.3. ANEXO III – QUADRO DE CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA MASCULINAS E FEMININAS POR FONTE	71
6.4. ANEXO IV – QUADRO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA EFICAZ POR FONTE	72

1. Introdução

Helgesen (1990) considera que a economia pós-industrial e as organizações do século XXI são particularmente favoráveis à liderança das mulheres. De facto, o mercado de trabalho atual tem sido marcado por intensas dinâmicas de mudança associadas a contextos organizacionais atípicos, a novas formas de emprego e, sobretudo, a transformações significativas nas conceções e relações de género (Perista et al., 2008). Neste sentido, as empresas globais têm unido esforços para criar ambientes organizacionais capazes de assimilar e tirar partido da diversidade de género, adotando estruturas andróginas e implementando práticas favoráveis às características de liderança das mulheres (Krishnan & Park, 2005).

Em Portugal, assim como nos restantes países da Europa, a presença feminina nos órgãos de gestão das empresas tem registado uma evolução positiva no sentido da representação equilibrada de géneros: por exemplo, enquanto em 2010 a percentagem de mulheres nos quadros das maiores empresas cotadas na Bolsa de Valores Euronext Lisbon (“PSI-20”) era de 5,4% em comparação com 11,9% de média europeia; em 2020, essa presença era de 26,6% confrontados com 29,5% de média europeia (WoBómetro, 2020). Para este aumento contribuem a pressão e as iniciativas dos *stakeholders*, como as instituições e os governos nacionais, com vista a consciencializar as empresas para a importância da diversidade de género e a encorajar a sua ação voluntária nesse sentido (Guedes & Monteiro, 2020) mas, sobretudo, a entrada em vigor da Lei N.º 62/2017, a “Lei das Quotas de Género”, que estabelece o regime da representação equilibrada de géneros nos órgãos de administração e fiscalização das empresas cotadas, estatais e governamentais locais.

Ainda que estas mudanças necessárias sejam notórias e consistentes, continuam a processar-se a um ritmo muito lento e a não refletir a realidade sociodemográfica atual na estrutura de emprego das organizações (Santos, 2010). Nestes termos, considerando que as mulheres constituem a maioria da população residente, compõem equitativamente a população ativa e empregada e apresentam habilitações académicas superiores às dos homens, em Portugal (Pordata, 2020), controlando a maioria das decisões de consumo das famílias (Wittenberg-Cox, 2014), cujo cuidado conciliam com a prossecução das suas carreiras (Evans, 2014; Schultheiss, 2021), a verdade é que as mulheres continuam a estar sub-representadas nos cargos de gestão de topo, encontrando-se ainda abaixo do valor de

referência para o limiar mínimo de paridade de género (40%) na liderança empresarial (WoBómetro, 2020). Além disso, as mulheres tendem a ser apontadas para mais posições não-executivas, onde o poder de decisão é menor, representando 35% do total de conselheiros que ocupam esses cargos no PSI-20 (Casaca et al., 2021). Isto já não se verifica nas posições executivas, sendo que a nível nacional apenas uma mulher ocupa o cargo de CEO e uma preside o conselho de administração de empresas do PSI-20 (WoBómetro, 2020), verificando-se aqui uma lacuna de género significativa.

Face ao exposto, e não obstante as relevantes conquistas que têm somado, torna-se evidente que as mulheres contemporâneas ainda enfrentam barreiras no acesso a cargos de liderança e, quando conseguem ocupá-los, assistem a resistência, preconceito e discriminação, resultantes da crença instituída de que têm competências inadequadas para o efeito (Santos, 2010), podendo sentir dificuldades em ser bem-sucedidas, sobretudo, em posições tipicamente dominadas por homens (Eagly, 2007). Esta persistente assimetria dos indicadores de género na gestão de topo continua a vigorar (Perista et al., 2008), ainda que as mulheres revelem competências e estilos de liderança muito valorizados e mais associados a um desempenho eficaz (Eagly, 2007).

Por constituírem uma minoria, as mulheres que ocupam cargos de gestão dispõem de escassos exemplos de atuação para seguir, precisando de identificar quais as ferramentas e os recursos de que necessitam e procurar alcançá-los sozinhas (Vanderbroeck, 2010). No entanto, muitas vezes, o potencial de liderança das mulheres revela-se de modos menos convencionais, sendo necessária a intervenção de outras mulheres poderosas para reconhecer e promover esse potencial (Ibarra, Ely & Kolb, 2013), auxiliando a sua subida até ao topo das organizações. Assim, estas relações de patrocínio feminino revelam-se fundamentais para o desenvolvimento e progresso das mulheres (Silva, Carter & Beninger, 2012).

É neste sentido que o presente estudo visa caracterizar o fenómeno da liderança no feminino em Portugal, avaliando as opiniões e as experiências das líderes com a desigualdade de género ao longo do seu percurso profissional e as competências e os estilos de liderança das mulheres que exercem cargos de gestão de topo em Portugal, recorrendo à análise das suas perceções em relação às suas próprias características de liderança e às das suas pares. Deste modo, pretende-se que as conclusões retiradas desta investigação, dentro da individualidade de cada uma das líderes, se possam estender à generalidade, contribuindo para o alargamento do conhecimento existente no que respeita às particularidades, às forças, às fraquezas e às tendências atuais do fenómeno da

liderança no feminino em Portugal, com vista a orientar e a inspirar outras mulheres no seu desenvolvimento pessoal e de carreira.

Nestes termos, ressalva-se que este estudo não pretende enfatizar estereótipos nem preconceitos de género e, sobretudo, não procura destacar as diferenças de liderança entre mulheres e homens enquanto catalisador de desigualdade e segmentação sexual. Pelo contrário, esta investigação baseia-se na premissa de que “igualdade não significa homogeneidade, mas sim respeito pela diversidade, que é inclusiva de todas as sensibilidades, sejam elas femininas ou masculinas” (Santos, 2010).

Posto isto, o presente estudo principia com o capítulo da Revisão de Literatura, que começa por reunir um conjunto de contributos teóricos relativos à liderança em geral, ao nível do conceito, das competências e dos estilos associados a uma liderança eficaz. Depois, estabelece-se uma relação entre a liderança e o género, sendo contrastada a jornada de ambos os géneros na sua ascensão às posições de liderança das organizações, com especial ênfase no percurso das mulheres, de forma a enquadrar o tema central. Por fim, no âmbito da liderança específica das mulheres, são apresentadas as teorias que suportam a sua existência e destacadas as suas características de liderança típicas. Em último lugar, é formulada a questão de investigação que orienta este estudo.

No capítulo seguinte é descrita a opção metodológica mista adotada nesta investigação, sendo tecidas considerações quanto ao tipo de estudo descritivo e confirmatório, à forma de recolha dos dados por questionário e à respetiva análise, com recurso a escalas próprias e pré-validadas, procedendo, desde logo, à caracterização da amostra de mulheres líderes utilizada. Depois, são discutidos os resultados obtidos pelo estudo e, por fim, apresentadas as suas principais conclusões.

1. Revisão de Literatura

1.1. Liderança

1.1.1. Conceito de liderança e de líder

Tendo em consideração o aumento da força de trabalho de alto desempenho e a sua importância para os resultados das empresas, o adequado exercício da liderança é considerado uma fonte de vantagem competitiva (Reams & Reams, 2015) e o seu entendimento crucial para o sucesso das organizações atuais. Como tal, deve reforçar-se que um gestor de topo não é necessariamente um líder, mas que liderar deve ser uma das

suas principais funções (Mintzberg, 1971). Assim, enquanto a gestão se serve da autoridade inerente à classificação formal (de “líder”) para obter adesão e conformidade por parte dos membros da organização (Evans, 2014), a liderança relaciona-se essencialmente com a capacidade de mobilizar os subordinados para seguirem uma visão e influenciá-los a atingirem determinados objetivos e metas organizacionais (Robbins, 2008; Robins & Judge, 2015). Outros autores, como Lacerda (2012), definem a liderança como um processo de influência social em relação a um grupo de pessoas, com o objetivo de atingir um propósito comum. Por sua vez, Teixeira (2005) acrescenta que a liderança é o processo de influenciar os outros na direção desejada pelo líder.

Para Moller & Gomes (2010), o líder é o indivíduo que facilita as atividades que decorrem no seio de um grupo de pessoas e que promove a ligação entre elas, guiando-as de forma organizada para um dado fim. Para conseguir liderar adequadamente, o líder deve ser detentor de determinadas competências (Rego, 1998), devendo priorizar o investimento no seu desenvolvimento para se tornar cada vez melhor, dada a importância do seu papel para a empresa (Reams & Reams, 2015). Também os líderes informais, isto é, indivíduos com a capacidade de influenciar o comportamento de outros além da sua função, que não têm nomeação formal, podem surgir espontaneamente nas organizações, (Teixeira, 2005).

Tornar-se líder envolve muito mais do que ser-se colocado num papel de liderança, adquirir novas competências e adaptar o seu estilo aos requisitos desse papel (Ibarra, Ely & Kolb, 2013). Primeiro, é fundamental a autoconsciência do indivíduo acerca dos seus pontos fortes e fracos (Vanderbroeck, 2010). Depois, como qualquer competência complexa, a liderança nem sempre é natural e requer muita prática (Ibarra, Ely & Kolb, 2013).

Assim, é preciso internalizar toda uma identidade de liderança e executar ações que confirmem forma à imagem de líder que o indivíduo faz de si mesmo, que serão confirmadas ou negadas pelos outros, refletindo o seu entendimento quanto à adequação do líder ao respetivo papel (Ibarra, Ely & Kolb, 2013). Segundo Ayman (2004), a adequação de determinados comportamentos de liderança depende do contexto, nomeadamente, dos valores sociais, da cultura organizacional, da natureza da tarefa, das características dos seguidores e da sua interação com o líder (Eagly, 2007). Com efeito, para as mulheres, o ato de incorporar a liderança na sua individualidade é particularmente desafiante, uma vez que tipicamente a sociedade não está habituada a reconhecê-las como líderes (Ibarra, Ely & Kolb, 2013).

Além disso, é necessário desenvolver um sentido de propósito e prosseguir objetivos que se alinhem com os valores pessoais do indivíduo e que contribuam para o bem coletivo. Isto permite-lhe olhar além do status quo e ser visto como um líder autêntico e fiável, disposto a correr riscos apesar dos seus receios pessoais, em prol de objetivos comuns. Ao ligar os outros a um propósito maior, os líderes aumentam o compromisso e a motivação dos seus subordinados, conferindo significado ao seu trabalho e contribuindo para a sua satisfação (Ibarra, Ely & Kolb, 2013).

Considerando que existem inúmeros fatores capazes de afetar a liderança, a replicação de um determinado estilo de liderança pode não resultar quando aplicado num certo grupo ou contexto organizacional. No entanto, vários estudos têm demonstrado que existem características de liderança mais eficazes do que outras, que podem ser desenvolvidas e ajustadas num modelo pessoal de liderança (Lacerda, 2012). É também importante reconhecer que a maioria dos indivíduos não possui um conjunto completo de competências de liderança universalmente reconhecidas (Vanderbroeck, 2010), mas que estas podem sempre ser desenvolvidas, aperfeiçoadas ou complementadas, por exemplo, através da liderança colaborativa.

1.1.2. Competências e estilos associados à liderança eficaz

As competências envolvem as habilidades, o conhecimento, as atitudes, os atributos e os valores necessários para desempenhar uma tarefa, assim como a capacidade para aplicá-las no contexto profissional (Lombard & Crafford, 2003). Spendlove (2007) define competências como os comportamentos individuais que influenciam a apresentação de um determinado resultado, normalmente, de desempenho que vai ao encontro de critérios amplamente estabelecidos e aprovados (Cheng, Dainty & Moore, 2003; Trivellas & Reklitis, 2014).

Nas últimas décadas, os investigadores têm tentado identificar os tipos de liderança mais eficazes no contexto das organizações contemporâneas, devendo todas as suas dimensões acompanhar as evoluções económica, políticas e sociais, nomeadamente, ao nível do acelerado crescimento tecnológico, da rápida disseminação da informação, da globalização dos negócios e da intensa pressão competitiva (Eagly, 2007). A este respeito são também particularmente relevantes o aumento da necessidade de gerir a diversidade da força de trabalho e as mudanças na relação empregador-empregado, que instituíram transformações consideráveis no ambiente empresarial (Evans, 2014).

Assim, tem sido entendido que a liderança eficaz é orientada para o futuro, valoriza o *empowerment* dos colaboradores e estimula o seu compromisso no sentido da contribuição criativa para os objetivos da organização (Desvaux & Devillard, 2008). Para Eagly (2007), a liderança eficaz baseia-se não só na execução decidida da autoridade, mas também na capacidade de apoiar e inspirar os outros e na habilidade de motivar as equipas a unirem esforços colaborativos, por exemplo. Cada vez mais, a liderança eficaz tem sido definida em termos das qualidades de um bom *coach*, em vez de uma pessoa altamente autocrata, que apenas diz aos outros o que fazer (Eagly, 2007). No geral e de forma indireta, as mulheres líderes, mais do que os homens, manifestam estilos de liderança que se relacionam positivamente com a eficácia (Eagly, 2007).

Ibarra & Obodaru (2009) afirmam que a liderança está mais relacionada com o que se faz do que com o que se é, atribuindo especial relevância ao estilo de liderança. Eagly (2007) define o estilo de liderança como um padrão consistente de interação social que tipifica os indivíduos enquanto líderes, o que não significa que estes devam manter o mesmo comportamento de liderança em qualquer situação. Robbins & Judge (2015) indicam que os dois estilos de liderança mais comuns, o transacional e o transformacional, se complementam, uma vez que este último foi construído com base no primeiro, com a diferença de que conduz a níveis de esforço e de desempenho superiores por parte dos subordinados, sendo apontado como o estilo de liderança mais eficaz nas organizações atuais (Eagly, 2007). Estes dois estilos de liderança devem conduzir aos mesmos resultados (Silva & Mendis, 2017) e não são mutuamente exclusivos, podendo ser utilizados em momentos e contextos distintos. Por exemplo, a liderança transacional é mais indicada em períodos de evolução lenta ou em ambientes estáveis (Moller & Gomes, 2010).

Nestes termos, Caixeiro (2014) distingue estes dois estilos de liderança, afirmando que enquanto a liderança transacional se assemelha mais ao conceito de gestão, a liderança transformacional é mais próxima do conceito de liderança. Assim, enquanto o primeiro visa gerir o contínuo melhoramento do *status quo*, o segundo visa ser uma força de mudança que impele os membros da organização a inovar, indo além daquilo que lhes é exigido, para alcançar os objetivos últimos da empresa (Ibarra & Obodaru, 2009).

A liderança transacional, mais convencional, implica que o líder conduza os seus subordinados na direção dos objetivos definidos para a organização, através do esclarecimento claro dos seus papéis e dos requisitos das tarefas que lhes são exigidas (Teixeira, 2005). O líder enfatiza os padrões de trabalho (Noor et al., 2011) e ajuda a

entender exatamente o que é preciso para alcançar as metas da empresa, estabelecendo com os subordinados uma relação de troca: se cumprirem os objetivos visados são recompensados, se não, são corrigidos ou penalizados (Bass & Avolio, 1990). Estas recompensas contingentes, enquanto incentivos concretos ao comportamento adequado e ao bom desempenho, inspiram o compromisso e a lealdade (Bass, 1985) e são preditivas da satisfação dos subordinados em relação ao líder (Eagly, 2007). Assim, a liderança transacional pode ser caracterizada por alcançar os objetivos organizacionais com base na negociação e coordenação de interesses, no reconhecimento de conquistas e na resolução de conflitos (Neves, 2001).

Por outro lado, a liderança transformacional implica que o líder seja capaz de se estabelecer como exemplo a seguir e de conquistar a confiança dos seus subordinados, procurando capacitá-los, orientá-los e motivá-los (Burns, 1978) no sentido do desenvolvimento máximo do seu potencial, de forma a conseguirem contribuir inovadora e eficazmente para o alcance dos objetivos da organização (Eagly, 2007). Caracteriza-se, ainda, pelo recurso a sinergias de grupo e pelo impulso dos interesses pessoais e dos valores dos subordinados (Neves, 2001), em prol do compromisso com a empresa.

Este estilo de liderança envolve ceticismo e pensamento crítico, uma vez que o líder define as metas organizacionais e desenha as estratégias para alcançá-las. Além disso, como o próprio nome indica, implica que o líder tenha a capacidade de inspirar os outros no sentido de fazerem grandes transformações nos seus comportamentos (Yukl, 1994), excederem os seus limites e expectativas iniciais de desempenho (Bass & Avolio, 1990) e serem criativos no exercício das suas funções (Robbins & Judge, 2015).

Nestes termos, a liderança transformacional é particularmente caracterizada pela consideração individual dos membros do grupo, devendo o líder estar atento às necessidades humanas de cada um dos subordinados, em particular às emoções, sem nunca descuidar os padrões éticos (Noor et al., 2011). Detendo um estilo de liderança consultivo e participativo, o líder consegue incutir nos subordinados respeito pela organização, orgulho na pertença, satisfação e motivação no alcance das metas organizacionais como se fossem suas (Aryee et al., 2012).

A popularidade deste estilo de liderança prende-se, também, com os efeitos positivos que tem na organização tanto a nível individual, no compromisso, motivação e desempenho dos funcionários (Wolfram & Mohr, 2008, Arnold et al, 2007) como a nível da qualidade da experiência e na autonomia de grupo (Randall & Munir, 2009).

1.2. Liderança e Género

1.2.1. Homens enquanto líderes natos

Além de as evidências estatísticas comprovarem que os homens prevalecem nas posições de topo das organizações (Teixeira, 2013), de acordo com Miner (1993), a liderança em si tem sido historicamente descrita em termos predominantemente masculinos, sendo que muitas das suas teorias assentam em qualidades estereotipadamente masculinas (Eagly, 2007).

Essas assimetrias de géneros subsistem devido à persistência dos estereótipos baseados em papéis sociais tradicionalmente definidos e distribuídos em função do sexo (Cunha Rego, 2007), fortemente influenciados pelas dimensões de masculinidade e feminilidade (Hofstede, 1991), associadas a fatores culturais e comportamentais (Loureiro & Cardoso, 2008). Estereotipar significa, precisamente generalizar as características comportamentais de um determinado grupo de indivíduos e, de seguida, aplicar essa generalização a cada um dos seus membros (Heilman, 2012). Por conseguinte, segundo Casaca & Lortie (2017), os estereótipos de género são generalizações preconcebidas e profundamente enraizadas na sociedade sobre vários aspetos tipicamente associados às mulheres ou aos homens.

Nestes termos, alguns autores afirmam que a razão de ser destas conclusões se prende com os processos de socialização dos homens na generalidade das culturas, através dos quais eram criados para serem autoritários e esperarem respeito, na convicção de que seriam sempre responsáveis pelo único sustento económico da família e que, como tal, a sua identidade estaria desde cedo irremediavelmente relacionada com o trabalho (Santos, 2010), tornando-os mais facilmente aceites como líderes pelos outros. As mulheres, por outro lado, eram socializadas no sentido da realização dos afazeres domésticos e dos cuidados familiares, numa relação de dependência económica com os homens (Cappelle et al., 2006), sendo que a opção pessoal por prosseguir uma carreira permaneceria em aberto (Santos, 2010). Aos homens é dado o papel social de “ganha-pão” e às mulheres o papel de mães e cuidadoras (Eagly, 1987).

Neste sentido, quanto às atitudes e comportamentos, os homens têm vindo a ser associados a características como a confiança, a assertividade, a agressividade, a dureza (Eagly, 2007; Guedes & Monteiro, 2020) e a força física (Alqahtani, 2020). Também lhes tem sido apontada a abordagem obstinada dos problemas (Kanter, 1997), a determinação e o foco no sucesso material (Loureiro & Cardoso, 2008), manifestando autonomia e

individualismo, vontade de afirmação e de promoção pessoal, e desejo de vencer em ambientes competitivos (Nogueira, 2009). Estes são entendidos como mais competentes (Koenig et al., 2011), objetivos e focados na análise e planeamento da estratégia (Evans, 2014). São também encarados como pouco emocionais (Vanderbroeck, 2010) e capazes de deixar de lado os sentimentos na realização das tarefas (Kanter, 1977). O poder de liderança dos homens tende a derivar da sua posição organizacional e é patente o exercício da sua autoridade formal na interação com os outros (Santos, 2010). O seu estilo de liderança é autocrático e diretivo, mais associado ao transacional (Eagly & Carli, 2003).

Por outro lado, as mulheres, encaradas como amigáveis e calorosas (Lyness & Heilman, 2006) tendem a ser relacionadas com características como a bondade (Eagly, 2007), a ternura, a gentileza, a modéstia, a preocupação com os outros e a solidariedade (Loureiro & Cardoso, 2008). Estas valorizam a atratividade física (Britton & Logan, 2008) e a qualidade de vida, sendo encaradas como mais passivas, indecisas e dependentes (Nogueira, 2009). Contudo, o seu estilo de liderança tem sido associado ao transformacional, o mais eficaz nas organizações (Bass, 1990).

1.2.2. Mulheres, obstáculos e superação

Tendo estas conceções de género sido transferidas para as estruturas organizacionais, continuando a gerar opções desiguais, recursos desiguais e carreiras desiguais entre géneros (Cunha Rego, 2007), não é surpreendente que as mulheres se encontrem em desvantagem e enfrentem entraves à sua liderança em ambientes e culturas organizacionais predominantemente masculinos (Eagly, 2007), onde se sentem inseguras para demonstrar e exercer autoridade (Silvestri, 2003). Nestes domínios, considerando determinadas situações e aspetos da estrutura organizacional, é frequente que as mulheres tenham de lidar com críticas alusivas ao facto de não possuírem a firmeza e a competitividade necessárias para serem bem-sucedidas (Timberlake, 2005). Isto dificulta a construção de relacionamentos úteis, o alcance da aceitação em redes de contactos influentes e o acesso a posições que lhes confirmam mais poder e oportunidades de promoção (Kanter, 1993). Assim sendo, podemos afirmar que em funções de liderança geralmente dominadas por homens, as mulheres defrontam obstáculos específicos do contexto (Eagly et al., 1995), dada a tensão conflituante entre as expectativas inerentes ao género feminino e as expectativas inerentes à imagem do papel de líder, tipicamente associadas ao género masculino (Eagly, 2007).

Com efeito, as mulheres enfrentam um dilema: Por um lado, uma vez que se espera que possuam características femininas, as líderes que exibam comportamentos mais masculinos podem não ser bem recebidas pelos seus pares no topo (Broughton & Miller, 2009). Por outro, se não o fizerem, podem ser consideradas incompetentes ou inadequadas para exercer aquele cargo de liderança, assistindo a resistência à sua autoridade (Eagly & Carli, 2007).

Climas organizacionais hostis e políticas e práticas organizacionais pautadas por preconceitos de género, como a ausência de oportunidades de desenvolvimento desafiantes ou as avaliações subjetivas de desempenho que associam a liderança eficaz à necessidade de se apresentar comportamentos mais comuns nos homens (Nogueira, 2009), por exemplo, sugerem que as mulheres não foram feitas para ser líderes, não têm poder para determinar o seu próprio sucesso e que aquelas que conseguem ser bem-sucedidas são meras exceções (Ibarra, Ely & Kolb, 2013). Esta aparente incompatibilidade entre as mulheres e a liderança, torna-as mais vulneráveis e diminui a sua autoestima, criando a sensação de que não são suficientemente fortes para assumir o comando das organizações e, em último caso, comprometendo a eficácia da sua liderança (Eagly, 2007).

Para Ibarra, Ely & Kolb (2013) estas formas subtis de preconceito de género que persistem nas organizações chamam-se preconceitos “inconscientes” ou “de segunda geração” e ocorrem quando os indivíduos rejeitam conscientemente os estereótipos de género, mas, inconscientemente, continuam a fazer avaliações com base neles. Embora estes não tenham a intenção de excluir, nem produzam necessariamente um mal direto e imediato às mulheres, acabam por atuar como fatores de bloqueio e por criar um contexto no qual estas não conseguem prosperar nem desenvolver o seu potencial pleno (Santos, 2010). Todavia, têm-se entendido que o reconhecimento dos efeitos ténues e difusos do preconceito inconsciente fortalece as líderes, tornando-as menos suscetíveis aos seus efeitos (Madsen & Andrade, 2018). Nesse sentido, Ely et al. (2011) advogam que estes devem ser abordados nos programas de desenvolvimento de liderança, para que as mulheres saibam como operam nas organizações, consigam diagnosticá-los e contrariá-los, servindo de agente de mudança para as outras mulheres (Madsen & Andrade, 2018).

Ao longo do tempo, têm sido criadas algumas metáforas para representar a caminhada das mulheres em direção ao topo das organizações: O “teto de vidro” ilustra o facto de a ascensão feminina ser prejudicada por barreiras invisíveis, mas suficientemente robustas (Sobral & Ribeiro, 2018). Um teto de vidro revela os cargos

disponíveis no topo, mantendo-os inatingíveis (Marques & Ferreira, 2015). Também Eagly & Carli (2007) propõe a metáfora do “labirinto” para caracterizar o percurso das mulheres na liderança, que se distingue da primeira por aqui já existir a possibilidade de alcançar o topo, mas de forma muito sinuosa, com vários obstáculos inesperados a superar através da persistência, da consciência do progresso e da análise da estratégia (Henderson et al., 2016). Por fim, o “penhasco de vidro” refere-se ao fenómeno de as mulheres terem maior probabilidade de alcançarem cargos de liderança em situações complexas e frágeis, de crise ou de alto risco de fracasso, onde os homens já fracassaram ou onde a situação é quase irremediável (Ryan & Haslam, 2007), criando um contexto precário duplamente difícil para as mulheres terem sucesso (Evans, 2014).

Assim, embora ainda persistam muitas desigualdades entre géneros nas organizações, por exemplo, ao nível do desequilíbrio salarial no desempenho de funções com responsabilidades idênticas (Abreu & Meirelles, 2012), as mulheres têm lutado com afinco contra as barreiras estabelecidas pelos preconceitos de segunda geração, estando agora melhor representadas em funções de liderança do que em qualquer outro período da história, muito por via das suas características de liderança diferenciadoras e potenciadoras de desempenho organizacional eficaz (Thimóteo et al., 2015).

Contudo, isso não invalida que a cultura masculina ainda permaneça enraizada em muitas organizações e respetivos setores de atividade, obrigando as mulheres a serem mais qualificadas (Eagly, 2007) e a provarem constantemente o seu valor nos cargos que desempenham (Thimóteo et al., 2015) para lhes serem concedidas outras oportunidades (Stevenson & Orr, 2017). De modo a serem percebidas como igualmente competentes, as mulheres tendem a esforçar-se mais do que os homens (Bear et al., 2017), fazendo por exceder as suas expectativas de desempenho (Herbst, 2020). Assim, apesar de tudo, estas pressões sortiram reflexos positivos no talento das mulheres e na eficácia do seu trabalho enquanto líderes (Chamorro-Premuzic & Wittenberg-Cox, 2020).

Ainda assim, a desanimadora noção de que as mulheres têm de trabalhar mais e durante mais tempo para chegar ao mesmo lugar do que os homens (Stevenson & Orr, 2017) ou que isso possa não se verificar, impacta fortemente a confiança das mulheres, fazendo-as subestimarem as suas próprias capacidades, o que acaba por ser mais um fator inibidor de progressão na carreira (Manfredi et al., 2014). Com efeito, mais do que os homens, que dão maior crédito a si mesmos (Sandberg, 2013), as mulheres tendem a atribuir o seu sucesso profissional a fatores externos, como a sorte ou conhecer as pessoas

certas (Taylor & Hood, 2011), desmerecendo o seu trabalho, esforço e investimento (Hryniewicz & Vianna, 2018).

Face ao exposto, ambicionando alcançar cargos de liderança de topo, mas assumindo que não foram socializadas para competir com sucesso no mundo dos homens, integrar a liderança na sua identidade pessoal é particularmente desafiante para as mulheres, que têm de estabelecer a sua credibilidade numa cultura em profundo conflito acerca de se, quando e como devem exercer a sua autoridade (Ibarra, Ely & Kolb, 2013). Como tal, estas julgaram necessário sair da sua zona de conforto e experimentar outras formas de liderança, através do desenvolvimento das mesmas competências e estilos de liderança que os seus correspondentes do sexo masculino adquiriram ao longo da sua existência (Ibarra, Ely & Kolb, 2013). Contudo, esta estratégia revelou algumas falhas, na medida em que a adoção de um comportamento de liderança mais masculino tende a resultar em antipatia (Eagly, 2005) e a impactar negativamente a perceção da personalidade das mulheres, sujeitas a comentários negativos com o objetivo de moderarem o seu comportamento interpessoal (Herbst, 2020).

Nestes termos, as mulheres optaram também por tentar remover o género da equação, silenciando a sua feminilidade e adotando um conjunto de normas de apresentação (Fernandes, 2008), de modo a serem reconhecidas apenas pelo seu mérito e talento (Ibarra, Ely & Kolb, 2013). Fizeram-no, nomeadamente, tornando a sua comunicação menos expressiva e a sua indumentária mais discreta, e abdicando de determinados valores, não por serem ineficazes, mas por estarem associados a um lado mais sensível, relacional e feminino (Fletcher, 2003). As mulheres estão, portanto, presas numa dupla armadilha entre satisfazer as expectativas das características femininas e, ao mesmo tempo, aderirem ao comportamento tradicional do líder (Hryniewicz & Vianna, 2018; Schneider & Bos, 2016).

Para ascender em hierarquias altamente dominadas por homens, as mulheres tiveram de se tornar especialmente corajosas, persistentes e resilientes (White et al., 2011), afastando as ameaças à sua confiança e desconsiderando o facto de o seu género poder ser, à partida, responsabilizado por eventuais falhas suas (Eagly, 2007). Com o passar do tempo e com a reivindicação social, as organizações começaram a alterar gradualmente as suas atitudes em relação ao género e, em especial, em relação às líderes femininas (Eagly, 2007), abraçando a diversidade e atenuando a necessidade de as mulheres exibirem comportamentos de “fingimento feminino” (Fletcher, 2003), que

foram sendo substituídos por sucessivos investimentos na sua formação e no desenvolvimento das suas próprias competências pessoais.

1.3. Liderança no Feminino

1.3.1. Debate em torno da existência de uma liderança tipicamente feminina

O debate em torno da polémica questão da existência de uma liderança tipicamente feminina (Santos, 2010) assenta, essencialmente, na sua natureza comportamental. Por um lado, para uns, as mulheres dispõem, inatamente, de competências de liderança únicas e necessárias para as organizações, oferecendo um contributo especial com os seus valores, sentimentos e formas de pensar diferenciadores. Por outro lado, outros defendem a igualdade comportamental entre sexos, advogando que as eventuais diferenças se devem a situações de preconceito e discriminação contra as mulheres, que devem ser erradicadas (Benschop, 2006).

Alguns autores, como Vanderbroeck (2010), afirmam que as características de liderança não são neutras do ponto de vista do género, isto é, que existem diferenças cruciais entre mulheres e homens no exercício da sua liderança, ao nível dos seus comportamentos e atitudes (Lacerda, 2012), que podem ser atribuídas aos processos de socialização distintos (Fletcher, 2003) e que as colocam em desvantagem em relação aos seus pares masculinos no contexto organizacional (Santos, 2010). No mesmo sentido, Green & Cassel (1996), consideram que a liderança não pode ser desassociada do “corpo” de quem a exerce.

Para Vanderbroeck (2010), a principal armadilha que impede as mulheres de alcançar maior representação na liderança das organizações passa pela crença de que o sucesso das líderes femininas deve ser baseado nos mesmos padrões de liderança que os seus pares masculinos e que, para isso, estas têm de imitar o seu comportamento. Embora historicamente essa estratégia tenha produzido resultados positivos, atualmente, não é apropriada para o desenvolvimento da liderança no feminino a longo prazo. Assim, este autor considera que para progredirem na hierarquia corporativa, em vez de tentarem destacar as suas semelhanças com os homens, as mulheres precisam de descobrir e aproveitar as suas competências específicas, desenvolvendo a sua própria liderança no feminino. A chave para o sucesso das mulheres é, precisamente, a promoção das suas diferenças (Vanderbroeck, 2010).

Na perspetiva de Eagly (2007) as pressões para que, em determinada posição de liderança, mulheres e homens atendam aos mesmos requisitos e se comportem da mesma forma tornam provável que quaisquer diferenças de liderança sejam relativamente diminutas, tendo maior probabilidade de ocorrer nos aspetos discricionários da liderança, que não são regulados de perto pelo papel de líder. Assim, as mulheres e os homens podem exibir características de liderança diferentes, dentro dos limites estabelecidos pelos seus papéis de líder (Eagly, 2007).

Então, é de realçar que a literatura diverge quanto à intensidade da existência destas diferenças nas características de liderança das mulheres e dos homens, na medida em que alguns estudos não têm encontrado evidências empíricas significativas nesse sentido, sobretudo, quanto à maior orientação do estilo de liderança das mulheres para as pessoas do que para as tarefas (Wajcman, 1998). Carvalho (1998) revelou que, na prática, os estilos de liderança das mulheres e dos homens não eram exclusivos nem diferiam muito entre si, por exemplo, na preocupação com o envolvimento dos trabalhadores. Por outro lado, demonstrou que as mulheres pareciam, efetivamente, valorizar mais os aspetos relacionados com as relações interpessoais (Carvalho, 1998). Além disso, alguns estudos realizados em cenários reais de trabalho produziram resultados antagónicos (Nogueira, 2009), concluindo que, mesmo que o discurso pudesse enfatizar diferenças na orientação dos comportamentos de liderança dos dois géneros, verificava-se uma certa discrepância com a realidade prática das organizações: esta demonstrava uma clara valorização dos resultados, mais tradicional, diretiva e formalista e, em última análise, mais masculina (Santos, 2010). Isto pode, contudo, ser justificado pela necessidade de as mulheres equilibrarem ou até anularem a sua feminilidade com a masculinidade exigida pelo contexto.

Admitindo que existem diferenças de género na liderança, não devem ser desconsiderados a influência do contexto, a subjetividade do comportamento humano e o facto de existirem grandes variações dentro da mesma categoria sexual, que impedem que as diferenças sejam consideradas homogéneas ou universais (Santos, 2010). De qualquer forma, quando questionados especificamente, os líderes de topo de ambos os géneros distinguem a dimensão feminina e a dimensão masculina da liderança e reconhecem que ambas são importantes para o sucesso das empresas e que tanto as mulheres como os homens são geralmente percebidos como líderes eficazes em todos os níveis da organização (Vanderbroeck, 2010).

Para Benschop (2006) ambas as perspetivas são complexas, mas uma apresenta-se mais problemática: Enquanto a perspetiva das diferenças fundamentais de liderança entre mulheres e homens pode reduzir essas diferenças à essência da mulher e do homem; a abordagem da igualdade facilmente conduz à subvalorização das desigualdades de género, ignorando a “genderização” dos climas e culturas organizacionais e a demonstração assimétrica do poder dominante, reforçando implicitamente os padrões masculinos que tornam as mulheres desviantes (Santos, 2010).

1.3.2. Competências e estilos associados à liderança feminina

A nova geração de mulheres que superou barreiras e ascende agora a posições de liderança baseou a sua carreira no forte domínio dos elementos técnicos do seu trabalho, na concretização de objetivos quantificáveis e no reforço das suas qualificações, que constituíam o principal requisito para alcançar as posições de topo. No entanto, à medida que avançam para papéis de liderança mais relevantes, um conjunto de competências diferente assume um papel central para as mulheres (Ibarra & Obodaru, 2009), com origens na sobrevivência aos efeitos das hierarquias masculinas e à acumulação de múltiplos papéis pessoais e profissionais (Ruderman et al., 2002). Assim, esta combinação única de competências técnicas e de sobrevivência confere às mulheres uma vantagem psicológica sobre os seus pares masculinos (Tharenou, 2001).

Com efeito, têm surgido na literatura várias características intrinsecamente femininas que, pela sua influência natural nos comportamentos (Silva & Mendis, 2017) conduzem a diferenças de género na liderança, comumente potenciadoras de crescimento individual e de agilidade organizacional (Marques & Ferreira, 2015). Destas destacam-se o carisma, a empatia, a facilidade de comunicação e de escuta ativa (Chamorro-Premuzic, 2019) e a capacidade de relacionamento interpessoal (Rosener, 1990; Sobral & Ribeiro, 2018), capaz de inspirar e influenciar o comportamento dos subordinados (Spricigo, 2017) e de alcançar compromisso, através do respeito e da preocupação pelos outros.

Neste sentido, a liderança feminina encoraja os subordinados a envolverem-se na organização e promove a partilha de poder e de informação, assemelhando-se a uma liderança democrática, integrativa e participativa (Eagly & Carli, 2003). Contudo, Ibarra & Obodaru (2009) admitem que esta orientação para as pessoas e para o seu

desenvolvimento pode não vigorar em ambientes onde existam menos mulheres, nomeadamente, ao nível da gestão de topo.

Além disso, são também vários os estudos que identificam a liderança feminina como sendo colaborativa, aberta ao diálogo e ao entendimento nas relações humanas (Fletcher, 2003). Em particular, a capacidade colaborativa é erradamente interpretada como uma espécie de “cuidado maternal”, sendo esperado que as líderes cuidem dos seus subordinados de modo desinteressado e que implementem formas de interação menos rígidas e formais, mesmo em contextos organizacionais hierarquizados (Santos, 2010).

São invocados, como principais argumentos utilizados pelas empresas na contratação de mulheres para cargos de liderança, o espírito de sacrifício, a capacidade de conciliação entre a vida profissional e pessoal, a facilidade de adaptação ao ambiente e à cultura organizacional (Helfat, Harris, & Wolfson, 2006), a orientação para a ação, o foco nas tarefas (Marques & Ferreira, 2015) e a capacidade de motivar a produção de trabalho de alta qualidade por parte dos colaboradores (Moskal, 1997), muito importantes em ambientes complexos e instáveis.

Além disso, as líderes femininas tendem a possuir estilos cognitivos que enfatizam os sentimentos, a confiança e a harmonia (Hurst et al., 1989), evidenciando uma capacidade de negociação e de resolução de problemas baseada na intuição, nas emoções e na empatia (Bass et al., 1996), da qual se destaca a sua habilidade para moderar as críticas com feedback positivo (Bass, 1990). Neste sentido, as mulheres também tendem a adotar abordagens de aprendizagem nas suas estratégias de *networking*, procurando criar laços com os outros, dentro e fora das organizações (Gersick et al., 2000).

Eagly e Carli (2007) afirmam que as mulheres que desempenham funções de liderança se têm esforçado para cultivar um estilo de liderança adequado e eficaz nas organizações contemporâneas, encontrando um meio-termo que não seja excessivamente feminino ou masculino para esse efeito (Yoder, 2001). Neste sentido, a literatura indica que as mulheres tendem a adotar um estilo de liderança transformacional e orientado para as pessoas, resultado da sua capacidade de encarar os objetivos individuais numa perspectiva de grupo, incentivando a comunicação aberta e a partilha (Fassinger & Good, 2017) e promovendo o *empowerment* dos seus subordinados (Eagly & Carli, 2003).

A escolha deste caminho recai sobre o facto de a liderança transformacional ser bastante andrógina (Herbst, 2020; Hryniewicz & Vianna, 2018), manifestando componentes compatíveis com as competências de liderança das mulheres, nomeadamente, ao nível dos aspetos participativos, colaborativos e de partilha de

responsabilidades (Eagly, 2007) e dos comportamentos apoiantes e de consideração individualizada (Hackman et al., 1992; Silva & Mendis, 2001). Além disso, Yoder (2001) afirmou que “a liderança transformacional pode permitir que as mulheres evitem a impressão excessivamente masculina que é produzida através do controlo hierárquico”, podendo ajudar as líderes femininas a lidar com as dificuldades de legitimidade e autoridade que enfrentem desde sempre nas organizações (Eagly et al, 2003; Carli, 2001).

1.4. Questão de Investigação

Considerando o crescente aumento da participação feminina nos órgãos de gestão das organizações e da importância da liderança no contexto empresarial, e com base no pressuposto de que, embora objetivamente exerçam os mesmos papéis, mulheres e homens podem demonstrar características de lideranças diferentes, o presente estudo visa analisar e descrever o fenómeno da liderança no feminino em Portugal. Mais concretamente, esta investigação pretende identificar e compreender como se caracterizam e quais competências de liderança e, indissociavelmente, quais os estilos de liderança que pautam a atuação das mulheres que ocupam os órgãos de gestão das grandes organizações, na atual realidade nacional.

Para o efeito, este estudo assenta nas perceções individuais das mulheres líderes em relação aos contornos que assume a sua própria liderança e a das suas pares femininas. Depois, com base nas características encontradas, esta pesquisa propõe-se a estabelecer relações e padrões de semelhança que permitam alcançar um perfil sociodemográfico e, sobretudo, de liderança que possa, de um modo geral, ser associado à liderança no feminino em Portugal, e ir, ou não, ao encontro das construções teóricas que a literatura exhibe quanto aos traços de liderança mais frequentes entre as mulheres.

Nestes termos, quanto à relevância científica do objeto da investigação, acreditamos que este estudo pode contribuir para o aumento do conhecimento existente no âmbito da liderança no feminino em Portugal, ainda pouco explorado, ao aferir de forma inovadora o “estado das coisas” e as suas tendências de evolução no que respeita às características de liderança das mulheres no contexto específico nacional. Além disso, em termos de pertinência prática, a presente investigação pode também funcionar como um poderoso instrumento de conhecimento, capaz de inspirar outras mulheres que ambicionem ascender a posições de liderança nas organizações em Portugal. Como tal, com base nas suas experiências e de acordo com as suas conquistas, ao facultarem as suas

perceções sobre a liderança no feminino em Portugal, as líderes fornecerão *insights* valiosos – por exemplo, ao nível das características de liderança mais valorizadas para efeitos de desenvolvimento ou enquanto fatores críticos de sucesso – que poderão ajudar outras mulheres a reforçar a sua confiança e a conhecer os traços pelos quais se devem guiar se desejam ultrapassar os mesmos obstáculos e alcançar o mesmo nível de sucesso. Isto sempre na convicção de que o mérito, decorrente do talento e do empenho, deverá ser também condição necessária para que as mulheres atinjam as mesmas metas do que os seus pares masculinos.

Posto isto e concretizando, para a prossecução do presente estudo e o alcance dos objetivos por ele visados, foi formulada a seguinte questão de investigação orientadora: “Quais as perceções, as competências e os estilos de liderança que caracterizam a liderança das mulheres que exercem cargos de topo nos órgãos de gestão das empresas em Portugal?”

2. Metodologia

A definição clara da abordagem metodológica a adotar é essencial para simplificar e agilizar a componente prática de uma investigação. Como tal, para recolher e analisar os dados que baseiam a presente pesquisa, em função da natureza da questão de investigação formulada e dos resultados que pretendemos obter, optámos pela utilização de uma metodologia de abordagem mista, caracterizada por associar o método quantitativo ao método qualitativo (Creswell, 2007). Nestes termos, embora a tendência passe pela adoção individualizada de uma abordagem ou de outra, os métodos quantitativos e qualitativos são compatíveis e até complementares (Yin, 1994) e, por isso, podem ser utilizados em conjunto, sequencial ou paralelamente, na mesma fase ou em fases diferentes do mesmo estudo (Morais & Neves, 2007).

Com efeito, a escolha desta opção metodológica mista recaiu sobre o facto de o presente estudo visar a análise e a caracterização de uma realidade complexa – isto é, da liderança no feminino em Portugal –, capaz de beneficiar dos pontos fortes de ambos os métodos. Neste sentido, entendemos que a abordagem qualitativa pode fornecer detalhes de suporte adicionais aos dados quantitativos, cuja recolha e processamento é, por sua vez, mais simples, célere e direcionada. Neste caso, em particular, a utilização da metodologia quantitativa foi ligeiramente predominante, mas consideramos que ambas são relevantes para os efeitos desejados.

Em face do exposto, considerando que a liderança no feminino configura um fenómeno social que deve ser analisado com rigor científico e de acordo com uma abordagem positivista (Bryman, 1984), é evidente que na sua génese estão as experiências e as perceções subjetivas dos respetivos intervenientes, pelo que o recurso a uma metodologia mais aberta poderá tornar a informação gerada significativamente mais rica (Snape & Spencer, 2003).

2.1. Propósito e tipo de estudo

Conforme já indicámos, esta pesquisa procura conhecer o percurso e as perspetivas das mulheres que alcançaram o topo das organizações em Portugal, debruçando-se, especificamente, sobre a caracterização da sua liderança, ao nível das competências e dos estilos que orientam a sua atuação enquanto líderes.

Assim, refletido o seu propósito de investigação, podemos caracterizar o presente estudo como descritivo, na medida em que pretende discorrer o fenómeno da liderança no feminino no seio do contexto nacional atual, traçando o perfil da mulher líder em Portugal, e, simultaneamente, como confirmatório, uma vez que procura apurar se determinadas asserções levantadas na literatura se verificam ou não.

2.2. Recolha de dados

A recolha de dados é uma etapa da investigação empírica, responsável por selecionar os procedimentos adequados à coleta e ao processamento da informação (Vilelas, 2009). Uma vez que os dados se destinam a contribuir para o melhor entendimento do referencial teórico (Bernard, 2002), é fundamental escolher o melhor processo para o efeito.

Assim, no seguimento da metodologia selecionada, para recolher os dados que baseiam este estudo, decidimos pela utilização da técnica de inquérito por questionário, que consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, questões relativas às suas expectativas e ao seu nível de conhecimento ou de consciência de determinado acontecimento ou problema (Quivy & Campenhoudt, 1988).

Nestes termos, entendemos que o questionário é o meio mais adequado ao propósito do estudo, uma vez que pode, de forma simultânea e integrada, ser constituído por questões de resposta fechada, mais associadas a uma abordagem quantitativa, resultando em dados quantitativos primários relevantes para a verificação de tendências

de grupo e para a generalização de resultados (Creswell, 2003) e, ao mesmo tempo, ser pautado por questões de resposta aberta, mais características da abordagem qualitativa, que permitem aumentar a clareza e a profundidade da compreensão dos primeiros.

Depois, além das razões já enumeradas, considerando a elevada dimensão da população alvo e a sua diminuta disponibilidade face às responsabilidades dos cargos de gestão de topo, elaborar e divulgar um questionário agiliza significativamente o processo de recolha de dados. Ademais, para superar a eventual dificuldade em alcançar as líderes, associámo-nos à Executiva, uma plataforma *online* de mulheres que valorizam a sua carreira profissional com grande presença no meio, que intermediou e facilitou os contactos, aumentando substancialmente o volume de respostas obtidas.

Com efeito, o questionário foi difundido de forma virtual, dada a sua simplicidade e as exigências do contexto pandémico àquela data, em dois momentos: Primeiro, através de ligação anónima para o e-mail de todas as subscritoras da *newsletter* do *site* Executiva, com um potencial de 4.000 respostas. Depois, via três envios distintos para o e-mail profissional de 11.000 trabalhadores das maiores sociedades anónimas portuguesas, base de respondentes amavelmente cedida pelo Advance, o centro de investigação avançada em gestão do ISEG. Estes questionários estiveram ativos, respetivamente, entre 17 de maio de 2021 e 6 de julho de 2021 e entre 25 de maio e 6 de julho de 2021.

2.3. Estrutura do questionário

O questionário em apreço (vide **Anexos I e II**), de autoria própria, foi elaborado através da plataforma online *Qualtrics* e desenhado de acordo com os objetivos visados pelo estudo. Antes da sua divulgação, foi efetuado um questionário-teste a uma amostra aleatória de 10 indivíduos, com vista a identificar possíveis erros de ortografia, problemas de lógica no encadeamento das questões e inerentes dificuldades de interpretação.

Concretamente, o inquérito principia com um texto introdutório relativo ao tema, ao propósito académico do estudo e à garantia de confidencialidade das respostas e de anonimato dos respondentes, com vista a assegurar o consentimento informado para a realização do questionário, dimensões éticas cuja garantia é indispensável no decurso de qualquer investigação (Gibson & Brown, 2009). O inquérito divide-se em quatro partes, que passamos a descrever de forma sumária:

A primeira parte, mais geral, envolve diversos aspetos centrais da temática da liderança no feminino. Começa por identificar os indivíduos quanto ao respetivo sexo e experiência de liderança, enquanto condicionantes para o rumo que seguirão no

preenchimento do questionário. Depois, foca-se em compreender a posição dos respondentes quanto à asserção de que, apenas em função do género, as mulheres possuem características de liderança distintas dos homens e em aferir se as suas perceções confirmam, direta ou indiretamente, a existência de estereótipos de género. Para este efeito, foi construído um inventário simples, com 16 características de liderança tradicionalmente associadas na literatura – veja-se a respetiva organização por fonte consultada, no **Anexo III** – ora aos homens, ora às mulheres, conforme disposto no **Quadro 1** abaixo, em relação ao qual os respondentes devem selecionar que géneros/s acreditam relacionar-se melhor com as características apresentadas.

Quadro 1 – Inventário de características de liderança masculinas e femininas

#	Homens	#	Mulheres
1	Ambição	9	Abertura a <i>Feedback</i>
2	Autoconfiança	10	Colaboração
3	Autoridade	11	Humildade
4	Capacidade de Decisão	12	Intuição
5	Competitividade	13	Orientação para as Pessoas
6	Coragem	14	Otimismo
7	Dureza	15	Resiliência
8	Foco nos Resultados	16	Sensibilidade

Ainda neste âmbito, é perguntado aos participantes se consideram que os homens, pelas suas características naturais, são líderes mais eficazes do que as mulheres, devendo, em caso de concordância total com esta afirmação, justificar por via de resposta aberta a sua posição. Por fim, o questionário avança para as questões relativas às perceções das respondentes a respeito do seu próprio percurso profissional e da sua caminhada em direção à liderança. Em particular, quanto à sua experiência pessoal com a desigualdade de género, são convidadas a indicar a aplicabilidade de determinadas afirmações, retiradas da literatura e, quanto às barreiras que dificultam o progresso de mais mulheres até ao topo, devem demonstrar a sua concordância com os instrumentos empresariais apresentados, também comumente citados na literatura, e descritos de forma muito objetiva, com vista a não influenciar as respostas das inquiridas. Nesta secção são utilizadas formas de resposta livre e de escolha múltipla, assim como escalas de Likert de 5 posições (1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo Parcialmente; 3 = Não Discordo Nem Concordo; 4 = Concordo Parcialmente; 5 = Concordo Totalmente) e de 3 posições (1 = Não se Aplica, 2 = Aplica-se Parcialmente; 3 = Aplica-se Totalmente).

Depois, a segunda parte do inquérito destina-se a recolher as perceções das mulheres a propósito das competências de liderança que tanto elas próprias como as suas pares mais manifestam e valorizam, no fundo, que melhor as caracterizam enquanto líderes. Para este fim, procedemos à criação de raiz de um inventário de 24 competências associadas à liderança eficaz, independente de estereótipos de género, retiradas da literatura – vejam-se, a título exemplificativo, algumas das respetivas fontes no Anexo IV – que agrupámos por categorias, conforme identificado no **Quadro 2** abaixo:

Quadro 2 – Inventário de competências de liderança eficaz

#	Competência	Categoria
1	Assertividade	Intelectuais
2	Carisma	
3	Comunicação Eficaz	
4	Empatia e Inteligência Emocional	
5	Espírito de Sacrifício e Flexibilidade	
6	Honestidade e Integridade	
7	Perseverança e Resiliência	
8	Proatividade	
9	Análise e Resolução de Problemas	Negócio
10	Assunção de Riscos	
11	Atenção e Monitorização dos Detalhes	
12	Conhecimento Técnico e Profissional	
13	Criatividade e Inovação	
14	Definição de Objetivos Ambiciosos	
15	<i>Mindset</i> Global	
16	Visão Estratégica	
17	Construção de Relações Apoiantes e Colaborativas	Relacionais
18	Desenvolvimento e Empoderamento dos Outros	
19	Espírito de Equipa	
20	Fiabilidade e Confiança	
21	Inspiração e Motivação dos Outros	
22	Oferta de Recompensas e <i>Feedback</i>	
23	Preocupação e Respeito pelos Outros	
24	Promoção do Diálogo	

Para efeitos de resposta, as mulheres líderes selecionam as 5 competências do inventário que, na sua perceção, melhor caracterizam a sua própria liderança – autoavaliação – e, na eventualidade de serem ou já terem sido lideradas por outra mulher, tomando como referência a última líder com quem colaboraram, as que melhor caracterizam a liderança das suas pares – heteroavaliação. A indicação deste número de competências (5) era obrigatória, de modo que as participantes realmente se debruçassem sobre a avaliação, priorizando determinadas competências em detrimento de outras.

A terceira parte do questionário assenta na medição dos estilos de liderança das líderes e das mulheres por quem já foram lideradas, quando aplicável, através do preenchimento de uma adaptação da escala Global Transformational Leadership (GTL), descrita em pormenor no subcapítulo 3.4.1. adiante. Aqui, as participantes eram instruídas a avaliar, numa Escala de Likert de 5 posições (1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Por Vezes; 4 = Frequentemente; 5 = Sempre), a frequência com que, enquanto líderes, exibiam os 7 comportamentos de liderança visados (autoavaliação) e, enquanto subordinadas, com referência à última líder, a frequência com estas os exibiam (heteroavaliação).

Por último, a quarta parte visa alcançar a caracterização sociodemográfica da amostra, avaliando diversas variáveis, que são enumeradas e cujos resultados se apresentam no ponto seguinte.

Não obstante, cumpre referir que adicionámos uma caixa para comentários livres no final do questionário, de modo que as respondentes pudessem acrescentar questões, sugestões, críticas ou elogios à investigação. Adicionalmente, para o mesmo efeito, criamos um e-mail (liderancanofeminino.portugal@gmail.com) para possibilitar a fluência do diálogo com as líderes.

2.4. Análise de dados

Os dados quantitativos obtidos através do questionário foram processados e analisados com recurso ao software SPSS da IBM. Com efeito, em primeiro lugar, cada base de dados – a relativa às respostas das leitoras da Executiva e a relativa às respostas dos funcionários das sociedades anónimas portuguesas – foi limpa e filtrada, sendo depois unida numa só. Depois, para analisar os dados quantitativos, foram lançadas estatísticas descritivas e frequências absolutas e relativas, com vista a verificar como se distribuíam as variáveis e se era possível encontrar padrões nos resultados obtidos.

Por sua vez, os contributos qualitativos, em menor quantidade, provenientes das questões abertas e dos comentários voluntários ao questionário foram alvo de uma análise interpretativa de conteúdo, através do registo das respostas e do seu agrupamento em categorias, em função da semelhança do teor, com vista a completar a compreensão dos dados quantitativos alcançados.

2.4.1. Global Transformational Leadership Scale

Carless, Wearing e Mann (2000) descreveram os líderes transformacionais como aqueles que exibem 7 comportamentos fundamentais: i) comunicam uma visão (i.e., desenvolvem uma imagem do futuro da organização e comunicam-na); ii) desenvolvem a equipa (i.e., diagnosticam as necessidades e capacidades dos funcionários e expressam interesse individual em cada um deles); iii) fornecem apoio para que todos trabalhem em prol dos seus objetivos por meio do trabalho em equipa coordenado; iv) capacitam a equipa (i.e., dão autoridade para esta implementar políticas e apoiam as suas decisões); v) inovam (i.e., usam estratégias não convencionais para atingir seus objetivos); vi) lideram pelo exemplo (i.e., adotam comportamentos congruentes com as atitudes e valores que apoiam); e vii) são carismáticos (i.e., inspiram a equipa a transcender os seus interesses e limitações pessoais, desenvolvem uma consciência dos interesses coletivos e orientam-os para alcançar objetivos extraordinários).

Atualmente, a liderança transformacional é o estilo de liderança mais adotado pelos líderes das organizações modernas, tipicamente associado à maior eficácia empresarial e particularmente reconhecido na atuação das mulheres. De modo a confirmar este último aspeto e a medir o grau liderança transformacional das mulheres líderes em Portugal, recorreremos à utilização de uma versão da escala Global Transformational Leadership (“GTL”), desenvolvida pelos referidos Carless, Wearing & Mann (2000).

A opção por este instrumento prendeu-se com o facto de este corresponder a uma medida breve, com apenas 7 itens, muito simples de aplicar e preencher, o que permite alcançar resultados rápidos, claros e fiáveis. Apesar da sua curta dimensão, a escala GTL possui um elevado grau de validade convergente com questionários mais extensos, como o Multifactor Leadership Questionnaire (“MLQ”) (Van Beveren et al., 2017), sendo amplamente utilizada e legitimada na literatura e tendo, inclusive, sido adaptada para a língua portuguesa por Van Beveren et al. (2017), conforme versão acedida via contacto com os respetivos autores e utilizada neste estudo.

Nestes termos, a GTL é uma ferramenta muito útil em diferentes contextos e para diferentes finalidades, nomeadamente, para efeitos de avaliação de desempenho do líder e para obtenção de *feedback* sobre os seus comportamentos de liderança (Bernardin, Dahmus, & Redmon, 1993). Neste sentido, a versão original da escala prevê essencialmente a modalidade de heteroavaliação. Contudo, na presente investigação, adaptámos os itens da escala de forma a comportarem também uma perspetiva de autoavaliação dos líderes, com vista a poderem apreciar o seu próprio desempenho.

Em concreto, cada item da escala descreve comportamentos exibidos por líderes transformacionais, conforme descritos no **Quadro 3**, que deveriam ser avaliados pelas respondentes em função da frequência com que sucedem, com recurso a uma escala de Likert de cinco posições (1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Algumas Vezes; 4 = Frequentemente; 5 = Sempre).

Quadro 3 – Global Transformational Leadership Scale: Itens originais e adaptados

#	Heteroavaliação	Autoavaliação
1	Comunica uma visão clara e positiva do futuro.	Comunico uma visão clara e positiva do futuro.
2	Trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.	Trato os/as colaboradores/as de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.
3	Encoraja e atribui reconhecimento os seus colaboradores.	Encorajo e atribuo reconhecimento aos/as colaboradores/as.
4	Promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.	Promovo a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.
5	Estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas.	Estimulo os/as colaboradores/as a pensarem sobre os problemas de novas formas e questiono as ideias feitas.
6	É claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.	Sou clara acerca dos meus valores e pratico o que defendo.
7	Incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.	Incuto orgulho e respeito nos outros e inspiro-os por ser altamente competente.

Para a análise dos dados obtidos, procedemos ao lançamento das estatísticas descritivas – média, desvio padrão, mínimo e máximo – para a parte da amostra que havia revelado já ter sido liderada por uma mulher (N=85) na versão original de

heteroavaliação e para a totalidade da amostra (N=170) constituída por mulheres líderes, na versão adaptada de autoavaliação. Um valor médio próximo do 5 indica a verificação de um estilo de liderança transformacional vincado.

2.4.2. Amostragem e caracterização sociodemográfica da amostra

A população-alvo desta investigação é constituída por indivíduos de ambos os sexos, em idade ativa, com nacionalidade portuguesa ou residentes em Portugal que, à data do estudo, cá exerçam ou tenham exercido um cargo de gestão numa organização.

Relativamente à amostra, foi utilizado um procedimento de amostragem não probabilístico e por conveniência, na medida em que os elementos da população foram intencionalmente selecionados para a compor. Nestes termos, e considerando a escassa contribuição de indivíduos do sexo masculino, optámos por limitar a amostra a mulheres, cujo interesse no tema da liderança no feminino ditou uma participação bastante mais intensa. Além disso, por cremos que só faz sentido aferir a liderança no feminino perante mulheres que evidenciam experiência relevante nesse âmbito, por exemplo, por liderarem um conjunto mais significativo de subordinados ou por deterem maior poder de decisão numa organização, restringimos ainda a amostra a mulheres com cargos de gestão de topo. Corroborando esta opção, Schulteiss (2021) afirma que o foco deve estar no topo, onde as disparidades são mais significativas e existe maior promessa de mudança.

Concretizando, a amostra utilizada na presente investigação é constituída por um total de 170 indivíduos, todos eles do sexo feminino (100%). Além disso, todas as respondentes admitem exercer funções de liderança (100%), ocupando um cargo de gestão de topo numa organização, enquanto membros do órgão de gestão ou do conselho de administração da empresa – isto é, presidente, vice-presidente, vogal, diretora-geral, chairperson, CEO, CFO, COO... – (100%). De realçar que destas 170 mulheres, 85 revelam já ter sido lideradas por mulheres (50%), enquanto as restantes 85 apenas estiveram sob a liderança de homens ao longo da sua carreira profissional (50%).

Depois, as respondentes têm idades compreendidas entre os 32 anos e os 73 anos, com a moda a situar-se nos 46 anos e a média nos 49 anos.

97,6% das participantes tem nacionalidade portuguesa e 2,4% indica ter outra nacionalidade, sendo que 2 têm nacionalidade brasileira, 1 francesa e 1 moçambicana. A maioria (60%) das respondentes reside e/ou trabalha na Área Metropolitana de Lisboa, sendo que a zona Norte (19,4%) e a zona Centro (17,1%) também demonstram uma

presença relevante de líderes femininas. Das inquiridas, apenas 5 mulheres revelaram estar na Região Autónoma da Madeira (2,9%) e 1 no Alentejo (0,6%). Nenhuma indicou ser líder de topo no Algarve, nem na Região Autónoma dos Açores.

Ao nível familiar, a propósito do estado civil, 16 mulheres estão solteiras (9,4%), enquanto as restantes 154 (90,6%) indicam estar ou ter estado numa relação conjugal ou equiparada. Destas, 125 estão casadas ou em união de facto (73,5%), 28 estão separadas ou divorciadas (16,5%) e 1 mulher está viúva (0,6%). Relativamente ao número de filhos, 29 mulheres não têm filhos (17,1%), enquanto as demais 141 (82,9%) têm filhos. Destas, 43 têm 1 filho (25,3%), 68 têm 2 filhos (40%), 25 têm 3 filhos (14,7%) e 5 têm 4 filhos (2,9%). Nenhuma mulher líder de topo indicou ter 5 ou mais filhos.

Quanto às habilitações literárias, 6 líderes de topo não ingressaram no ensino superior, tendo frequentado o 12.º ano ou equivalente (3,5%), enquanto as restantes 164 possuem formação académica (96,5%). Destas, 56 detêm apenas uma licenciatura (32,9%), 40 cumularam este nível com uma pós-graduação (23,5%), 41 com um mestrado (24,1%) e 16 com um MBA (9,4%). Adicionalmente, 11 mulheres líderes obtiveram um doutoramento (6,5%).

Relativamente ao número de anos de experiência no mercado de trabalho, estes variam entre os 8 e os 55 anos, sendo que respetiva média se situa nos 26 anos e a moda nos 25 anos de experiência profissional. Já a propósito do número de anos de experiência em cargos de gestão de topo estes variam entre menos de 1 ano e 41 anos, a média ronda os 13 anos e a moda os 10/15 anos de experiência.

Concretamente, quanto à sua situação profissional, 83 mulheres indicam trabalhar por conta própria (48,8%), enquanto 87 mulheres dizem estar vinculadas ao trabalho por conta de outrem (51,2%). Relativamente ao facto de a organização onde trabalham configurar uma empresa familiar, 72 líderes responderam que sim (42,4%) e 98 responderam que não (57,6%).

Ademais, 80 mulheres indicam ser as responsáveis máximas pela empresa onde trabalham (47,1%), ao passo que as restantes 90 não (52,9%), isto é, embora desempenhem um cargo de gestão de topo, existem indivíduos que ocupam posições superiores às suas na hierarquia organizacional. Quanto à participação social das mulheres nas organizações que lideram, 91 afirmam ser sócias ou acionistas da mesma (53,5%) e 79 assumem que não são (46,5%). Dessas 91, 31 são sócias ou acionistas maioritárias (34,1%), enquanto 60 são minoritárias (65,9%).

Já relativamente ao escalão de rendimento individual anual bruto auferido pelas líderes, a média situa-se entre os € 60.000,00 - € 74.999,99 e a moda entre os € 45.000,00- € 59.999,99. 15,9% das respondentes afirma auferir rendimentos superiores a € 120.000,00.

Por fim, quanto às horas de trabalho semanal, as respondentes apontam números entre as 20 e as 90 horas, sendo que a média se aproxima das 46 horas e a moda das 40 horas de trabalho por semana. 55,3% das mulheres inquiridas afirma trabalhar mais do que 40 horas por semana, o valor máximo de referência, salvo certas exceções, à luz da legislação laboral nacional.

3. Discussão de Resultados

3.1. Perfil das líderes de topo nas organizações em Portugal

Um estudo da Deloitte (2017) relativo à caracterização sociodemográfica de 38 mulheres que fazem parte dos conselhos de administração das empresas cotadas na Euronext Lisbon revela que, em traços gerais, a idade média daquelas líderes é de 53 anos, que mais de 70% são casadas e têm 2 filhos, e que mais de 70% são licenciadas, sendo que 19% possuem um MBA e 10% são doutoradas.

Este perfil, embora mais simples e direcionado para uma amostra específica, tem correspondência face àquele que é possível depreender através dos dados obtidos pela presente investigação, indicados no subcapítulo 3.4.2. acima, quanto à caracterização da amostra, demonstrando que, de facto, se verifica um padrão nas características sociodemográficas das mulheres que detêm cargos de gestão de topo em Portugal.

Assim, em face dos dados obtidos, entendemos que, tipicamente, a líder de topo nas organizações em Portugal é portuguesa, tem aproximadamente 46 anos e reside e/ou trabalha na Área Metropolitana de Lisboa. É casada ou vive em união de facto e tem 2 filhos. Além da licenciatura, possui uma pós-graduação ou um mestrado. Tem uma experiência profissional superior a 26 anos e, embora seja sócia da entidade onde exerce funções de liderança, não é sócia maioritária, nem a responsável máxima pela empresa.

Este último contributo, em particular, é muito revelador da ausência de controlo e de poder de decisão que as mulheres, mesmo no topo, possuem nas organizações em Portugal.

3.2. Estereótipos de género na liderança

Em jeito de enquadramento inicial, considerámos relevante aferir as perceções das mulheres quanto a alguns aspetos da liderança e da sua relação com o género.

Primeiramente, quando questionadas quanto à sua opinião a respeito de, apenas em função do género, mulheres e homens poderem demonstrar características de liderança diferentes, 70% das inquiridas admitiram que sim, enquanto 25,3% responderam que não concordavam com esta aceção. Apenas 4,7% das líderes femininas revelaram não ter uma opinião formada a este nível. A este respeito, um dos comentários de uma participante ao nosso questionário refere que *“Os Homens e as Mulheres são diferentes na sua essência e naturalmente terão competências e estilos de liderança diferentes, o que por si não é bom nem mau, apenas diferente.”*. Outro contributo, contudo, dispõe que *“A capacidade individual nada tem a ver com o género. As pessoas individualmente é que têm características, formas de pensar, sentir e agir diferentes.”*

Ora, na sequência do resultado acima, que indica que as características de liderança podem diferir de mulheres para homens por serem inatas e próprias de cada género, solicitámos que as inquiridas associassem um conjunto de características estereotipadamente masculinas e femininas na literatura, indiscriminadamente apresentadas, às mulheres, aos homens ou a qualquer um dos géneros, de modo a verificar se, de forma deliberada ou involuntária, estas manifestam algum grau de concordância com aqueles conceitos pré-estabelecidos ou se, em vez disso, consideram as características apresentadas neutras do ponto de vista do género. Um dos comentários reconhece ser *“(...) interessante analisar os papéis sociais da mulher vs. homem. As normas sociais portuguesas ainda são bastante machistas e influenciam as organizações”*. Os resultados percentuais apresentam-se na **Tabela I**, abaixo:

Tabela I – Análise de frequências da associação de características de liderança femininas e masculinas

Competência	Mulheres	Homens	Qualquer um
Abertura a <i>Feedback</i>	35,3%	1,8%	62,9%
Ambição	4,2%	27,6%	68,2%
Autoconfiança	10%	28,8%	61,2%
Autoridade	2,9%	37,1%	60%
Capacidade de Decisão	21,8%	4,1%	74,1%
Colaboração	44,1%	3,5%	52,4%
Competitividade	10%	27,1%	62,9%
Coragem	26,5%	3,5%	70%
Dureza	6,5%	37,1%	56,6%
Foco nos Resultados	12,4%	7%	80,6%
Humildade	51,8%	3,5%	44,7%
Intuição	81,8%	0%	18,2%
Orientação para as Pessoas	57,1%	1,2%	41,8%
Otimismo	21,8%	7,1%	71,2%
Resiliência	38,2%	1,2%	60,6%
Sensibilidade	75,3%	0,6%	24,1%

Contrariamente ao que se expectava em virtude da primeira posição adotada, a maioria das mulheres líderes associa a generalidade das características de liderança em causa a ambos os géneros, não validando de forma clara muitos dos estereótipos apresentados em relação a cada um deles. Contudo, a minoria das respostas acaba por se revelar coerente com a associação de determinada característica ao género correspondente, deixando transparecer a existência residual do preconceito inconsciente.

Neste sentido, atentemos nas características “Humildade”, “Intuição”, “Orientação para as Pessoas” e “Sensibilidade”, consideradas, de forma inequívoca, como naturalmente femininas. Em concreto, a “Intuição” e a “Sensibilidade” são características particularmente relacionadas com as mulheres, do ponto de vista das participantes, sendo que, em ambos os casos, a sua associação ao género masculino foi inferior a 1%.

Por outro lado, com o objetivo de aferir se os estereótipos de género indicados na questão anterior poderiam, de alguma forma, influenciar as suas considerações sobre a competência de homens e mulheres (Sanchez & Lehnert, 2019), relativamente à questão de saber se os homens, pelas suas características naturais, são líderes mais eficazes do que as mulheres, 90,6% das inquiridas discordam, total (74,1%) ou parcialmente (16,5%),

desta premissa. De resto, 4,7% revela não ter uma opinião formada sobre o assunto, ao passo que as restantes 4,7% concordam parcialmente com o facto de os homens serem, de forma inata, melhores líderes. Estava prevista a recolha de um contributo qualitativo para que quem concordasse totalmente com aquela afirmação tivesse a oportunidade de justificar a sua posição, mas como ninguém selecionou essa hipótese, não foram reunidos quaisquer comentários a esse respeito.

3.3. Desigualdade de género na liderança

Decorre do princípio da igualdade de género que a aspiração de participar nos níveis mais altos de tomada de decisão é um direito que não pode ser negado ou lesado às mulheres pelas organizações (Guedes & Monteiro, 2020), pelo que reconhecemos importância em compreender de que experiências se fez o trajeto das participantes em direção ao topo, nomeadamente, no que diz respeito à desigualdade de géneros na liderança e, com base nestas, perceber quais as suas perceções quanto às barreiras que mais obstam ao progresso feminino até ao topo organizações em Portugal.

Neste sentido, as líderes de topo encontram-se divididas em posicionar-se quanto a se, ao longo do seu percurso profissional e apenas por serem mulheres, se sentiram discriminadas ou em desvantagem no alcance de uma determinada função de liderança, com 50% a admitirem, total (15,3%) ou parcialmente (34,7%) que sim, e as restantes 50% a afirmarem que isso nunca sucedeu. A este nível, alguns dos comentários ao nosso inquérito dispõem que *“As empresas deviam confiar mais nas mulheres e no seu poder decisor, sinto que ainda existe muita discriminação nas mulheres para cargos de topo.”* e que *“Existe muita vontade em aumentar a representatividade das mulheres em roles de liderança. E depois de lá estarem? A discriminação persiste e intensifica-se”*.

Assim, 52,3% das participantes declaram que nunca se sentiram descredibilizadas pelos outros no exercício das suas funções de liderança em função do seu género, ao passo que as remanescentes 47,7% consideram já ter experimentado essa sensação, total (11,8%) ou parcialmente (35,9%). Por outro lado, 64,1% das líderes revelam que, ao longo do seu percurso, apenas por serem mulheres, já enfrentaram, total (18,8%) ou parcialmente (45,3%), resistência por parte dos outros no exercício de uma determinada função de liderança, enquanto 35,9% assume nunca o ter vivenciado. Quanto a isto, um dos comentários que nos chegou afirma que *“Trabalho num setor muito masculino (...) e*

entrei nele bastante jovem. Foi um desafio impor-me a pessoas muitas vezes com a idade do meu pai, mas não desisti.”

Alguns estudos comprovam que as diferenças entre mulheres e homens diminuem quanto mais alto se sobe na organização (Vanderbroeck, 2010), mostrando que, a certa altura, estas tendem a masculinizar a sua forma de liderar, de forma a gerar consenso e aceitabilidade entre os demais. Contudo, e apesar dos resultados acima elencados, 54,1% das líderes que fizeram parte deste estudo assumem que nunca tentaram modificar a sua forma de liderar por achar que isso seria benéfico para si na medida em que seria mais compatível com o conceito pré-definido da liderança ser, tradicionalmente, mais associada aos homens, ao mesmo tempo que 45,9% indica que esta situação já sucedeu, total (14,7%) ou parcialmente (31,2%).

Nestes termos, reiterando que as mulheres se esforçam por se manter femininas, ao mesmo tempo que, de certa forma, aderem ao comportamento do líder tradicional (Hryniewicz & Vianna, 2018), 81,8% das inquiridas afirma nunca ter tentado “silenciar” a sua feminilidade (e.g., ao nível da sua aparência, personalidade ou atitudes...), por crer que isso pudesse trazer vantagens na forma como eram percebidas enquanto líderes, ao passo que 18,2% já o fez, total (3,5%) ou parcialmente (14,7%), sendo esta a questão do bloco onde foram tomadas posições mais contrastantes. Logicamente, isto seria uma forma de se defenderem da sua eventual descredibilização enquanto líderes e da resistência à sua liderança que revelam já ter sofrido. Contudo, escolhem manter-se fiéis a si próprias, reiterando que não precisam de se anular enquanto mulheres para chegarem ao topo.

Em contexto profissional, as mulheres tendem a assistir a mais comentários despropositados ou preconceituosos, que podem ir desde o assédio até às ofensas pessoais, tipicamente mais relacionados com a sua aparência e personalidade do que com as suas capacidades (Hryniewicz & Vianna, 2018). Contudo, contrariando a literatura, 64,1% das líderes indicam que nunca foram alvo de comentários ou de comportamentos inapropriados no local de trabalho, unicamente por serem mulheres, ao passo que as restantes 35,9% revelam já ter passado por episódios desconfortáveis a este nível, total (9,4%) ou parcialmente (26,5%). Sem prejuízo, sobre este aspeto, os comentários anónimos que nos chegaram indicam que estes episódios desagradáveis, quando existem, podem não advir do género oposto, entendendo algumas líderes que *“As mulheres são menos unidas que os homens e muito mais competitivas entre si.”* e que *“As mulheres na*

liderança prejudicam outras mulheres, não só por terem competências mais válidas que elas, mas também pelo seu aspeto físico.”

Depois, questionámos as líderes a respeito das principais estruturas ou instrumentos empresariais que, segundo a literatura, tendem a potenciar as desigualdades de género e a dificultar o progresso e o desenvolvimento das mulheres nas organizações.

No passado, muitas organizações desenvolveram as suas estruturas ajustadas aos homens, uma vez que as mulheres não eram sequer consideradas para cargos de liderança, criando um ciclo de obstáculos (Ibarra, Ely e Kolb, 2013). Shepherd (2017) afirma que mulheres capazes que ambicionam alcançar o topo das empresas podem ser prejudicadas por diversos fatores estruturais, amplamente entendidas na literatura como barreiras ao progresso da sua carreira (Morrison, 2012; Keohane, 2014), sobretudo, quando pautada por normas masculinas. Neste âmbito, 53,6% das participantes atribuem relevância, total (11,2%) ou parcial (42,4%) às estruturas, culturas e práticas organizacionais enquanto bloqueadores do seu crescimento, ao passo que as restantes 33% discordam, total (15,9%) ou parcialmente (17,1%) do seu impacto negativo, e 13,4% mantêm uma posição neutral.

Por outro lado, enquanto se associar a liderança a características masculinas é provável que as mulheres líderes sejam avaliadas de forma mais negativa, mesmo quando o seu desempenho seja superior ao dos seus colegas homens (Chamorro-Premuzic, 2019). Contudo, apenas 20,6% das respondentes entendem as avaliações de desempenho, total (1,8%) ou parcialmente (18,8%) como barreiras à sua progressão na carreira, enquanto 58,2% não as encaram, de forma total (45,3%) ou parcial (12,9%), dessa forma. Ademais, 21,2% das mulheres não discorda nem concorda com esta afirmação.

Depois, o facto de, tipicamente, os horários de trabalho da cultura corporativa contemporânea não serem compatíveis com as demandas da vida doméstica e familiar das mulheres pode ser considerado um obstáculo para o seu progresso, penalizando-as mais do que os homens, que tendem a poder ser mais disponíveis e comprometidos no trabalho (Ely & Padavic, 2020). Trabalhando, como visto, mais de 40h por semana, a maioria das participantes (51,2%) corrobora, total (16,5%) e parcialmente (34,7%) a existência esta barreira, ao passo que 35,3% não concorda, total (25,3%) ou parcialmente (10%) com este facto e 13,5% não emite opinião.

Neste sentido, as líderes atribuem bastante relevância às licenças parentais enquanto fator bloqueador do progresso profissional das mulheres, com 65,3% da amostra a demonstrar a sua concordância, total (30,6%) ou parcial (34,7%), 23% a afirmar não o

fazer, total (15,9%) ou parcialmente (7,1%), e 11,8% das mulheres sem se posicionarem a este respeito, o que se compreende pelo facto de estas, por imperativo biológico e social, ao contrario dos homens, usufruírem de licenças de maternidade mais extensas que, muitas vezes, ditam a sua estagnação num determinado cargo, a sua substituição ou, até, o seu afastamento (Hryniewicz & Vianna, 2018). Em particular, em comentários deixados ao nosso questionário, recebemos duas declarações anónimas muito elucidativas deste problema, que passamos a citar: *“Após o regresso da minha licença de maternidades, não me foi atribuído o cargo que anteriormente desempenhava, sentindo-me penalizada por ser mãe”*; e *“O único fator diferenciador neste âmbito é a maternidade e assistência à família. Apenas este aspeto prejudica claramente o género feminino (...)”*

Relativamente às oportunidades de formação e desenvolvimento, ao contrário do que estabelece a literatura, apenas 21,1% das inquiridas entende, total (3,5%) ou parcialmente (17,6%), que estas configuram instrumentos que as impedem de alcançar o topo, sendo que a maioria das mulheres (56,4%) entende, total (42,9%) ou parcialmente (13,5%), que estas não o são e 22,5% não possui uma opinião formada neste âmbito. À primeira vista, acreditamos ser expectável que estas oportunidades sejam encaradas como momentos preditivos de evolução e não como barreiras ao progresso. Contudo, realçamos que com esta questão pretendíamos englobar não só as tradicionais formações e programas de desenvolvimento de liderança, mas outras experiências de carreira relevantes, como os patrocínios, as oportunidades internacionais, a liderança de projetos com visibilidade ou o desempenho de funções críticas (Silva, Carter & Beninger, 2012), onde as opiniões, segundo a literatura, tendem a divergir

No mesmo sentido, o preconceito inconsciente pode desempenhar um papel relevante nas decisões de contratação e de promoção dos líderes, contribuindo para a existência de um menor número de mulheres em posições de liderança (Zenger & Folkman, 2019). Inversamente, apenas 32,9% das participantes percebe, total (5,3%) ou parcialmente (27,6%), o recrutamento e a seleção de talentos como obstáculos ao seu crescimento nas organizações, ao passo que 48,8% não se revê, total (34,7%) ou parcialmente (14,1%) naquela afirmação e 18,2% não assume uma posição a este nível.

Contudo, ainda neste seguimento, 53% das líderes parece considerar, total (17,1%) ou parcialmente (35,9%) que os sistemas de progressão de carreiras são particularmente prejudiciais para as mulheres, enquanto 32,4% não o faz, total (22,4%) e parcialmente (10%) e 14,7% não reproduz a sua opinião.

Por fim, a questão do *gap* salarial entre mulheres e homens é transversal à generalidade dos setores de atividade e a todos os cargos hierárquicos, sendo que as mulheres ganham, em média, menos do que os homens em todas as funções (Blau & Khan, 2007). Com efeito, com bastante expressividade, considerando que o diferencial salarial praticado entre mulheres e homens é factual e amplamente difundido nos *media* atualmente, 62,4% das líderes reconhece, total (25,3%) ou parcialmente (37,1%), as remunerações salariais como potenciadoras de desigualdade de género e apenas 26,5% das inquiridas discorda, total (19,4%) ou parcialmente (7,1%) deste facto. 11,2% das mulheres assumiram uma postura neutral a este respeito. A este nível, uma respondente acrescentou “*Necessita-se de transparência, coisa rara no universo empresarial (ex: saber quem ganha o quê e quanto)...*”; e “*Nos meus anos de experiência houve uma evolução significativa. Embora continuem a existir diferenças (nomeadamente salariais) a evolução é enorme.*”

3.4. Competências de liderança das mulheres

Conforme exposto anteriormente, perante a dificuldade em encontrar um instrumento acessível, em termos económicos e de disponibilidade, que possuísse uma dimensão adequada à recolha de dados por questionário a uma amostra com um *status* que implica uma agenda bastante limitada, optámos por criar um inventário simples de 24 competências que, à luz da literatura vigente, estão associadas à liderança eficaz.

Morgeson, Campion & Mumford (2007) afirmam que as competências críticas para a liderança eficaz podem ser divididas em grupos, isto é, em competências intelectuais, competências relacionais e competências de negócio. Com efeito, seleccionámos 24 competências em função da sua relevância na literatura e categorizamo-las nestes três blocos, conforme oportunamente indicado acima no **Quadro II**.

Do conjunto de 24 competências, apresentadas indiscriminadamente no inquérito, as participantes deviam, obrigatoriamente, escolher as 5 que melhor caracterizavam a sua liderança, numa perspetiva de autoavaliação, e as 5 que melhor caracterizavam a liderança das suas pares, tomando como referência a última mulher por quem foram lideradas, nos casos aplicáveis, numa abordagem de heteroavaliação. Recorde-se que, enquanto a totalidade da amostra de mulheres líderes (N=170) se autoavalia, na componente de heteroavaliação, o número de respondentes é inferior (N=85), em virtude de incluir apenas as que responderam afirmativamente à questão condicional de já terem sido

lideradas por mulheres. Embora tanto os resultados de autoavaliação como os de heteroavaliação possam integrar um inventário final, tendo sido cruzados os dados e encontrados padrões nas respostas para o efeito, achámos interessante comparar os resultados gerados pelas duas fontes. Ademais, cumpre realçar que existem valores de frequência muito renhidos e, até, idênticos.

Assim, as competências que melhor caracterizam a liderança das mulheres foram medidas com recurso à sua frequência, cujas percentagens se apresentam numa lógica de Top 5, para as mais selecionadas, e de Bottom 5, para as menos selecionadas, para cada uma das abordagens, nas **Tabelas II, III, IV e V** abaixo:

Tabela II – Top 5 competências valorizadas na liderança no feminino (Autoavaliação)

#	N = 170	%	Competência
1	81	47,6	Análise e Resolução de Problemas
2	69	40,6	Honestidade e Integridade
3	65	38,2	Empatia e Inteligência Emocional
4	59	34,7	Espírito de Equipa
5	49	28,8	Preocupação e Respeito pelos Outros

Tabela III – Bottom 5 competências valorizadas na liderança no feminino (Autoavaliação)

#	N = 170	%	Competência
1	5	2,9	Oferta de Recompensas e <i>Feedback</i>
2	9	5,3	Assunção de Riscos
3	12	7,1	Carisma
4	12	7,1	Promoção do Diálogo
5	16	9,4	<i>Mindset</i> Global

Tabela IV – Top 5 competências valorizadas na liderança no feminino (Heteroavaliação)

#	N = 85	%	Competência
1	30	35,3	Conhecimento Técnico e Profissional
2	30	35,3	Empatia e Inteligência Emocional
3	29	34,1	Assertividade
4	29	34,1	Análise e Resolução de Problemas
5	25	29,4	Espírito de Equipa

Tabela V – Bottom 5 competências valorizadas na liderança no feminino (Heteroavaliação)

#	N = 85	%	Competência
1	8	9,4	Oferta de Recompensas e <i>Feedback</i>
2	9	10,6	<i>Mindset</i> Global
3	11	12,9	Proatividade
4	11	12,9	Assunção de Riscos
5	13	15,3	Carisma

Procedendo a uma análise comparativa, existem 3 competências comuns ao Top 5 de ambas as abordagens de avaliação, pelo que concluímos que estas são consistentes com a liderança das mulheres, quer do próprio ponto de vista, quer de uma perspetiva

externa, a saber, a “Análise e Resolução de Problemas”, a “Empatia e Inteligência Emocional” e o “Espírito de Equipa”, cada uma pertencendo a uma categoria de competências distinta: de negócio, intelectual e relacional, respetivamente.

Observando os resultados obtidos, 47,6% das líderes e 34,1% das líderes já chefiadas por mulheres atribuem manifesta relevância à capacidade de “Análise e Resolução de Problemas” enquanto caracterizadora da sua atuação. Esta classificação não deixa de ser curiosa, por ser categorizada como uma competência analítica de negócio, que não se encontra necessariamente associada ao género feminino, uma vez que, tradicionalmente, são os homens que revelam obstinação e superioridade cognitiva na análise e resolução de problemas (Kanter, 1977). Assim, a relevância dada a esta competência, extremamente importante para a tomada de decisões organizacionais, pode encontrar sustento no facto de os dados terem sido recolhidos no rescaldo da crise pandémica COVID-19, uma vez que os contextos complexos de incerteza e de elevado risco de fracasso tendem a influenciar as características das mulheres, fomentando o seu desejo por resolver problemas (Stevenson & Orr, 2017).

Para Goleman (1998), além de apresentarem fortes habilidades técnicas, os líderes eficazes têm em comum um elevado grau de inteligência emocional, muito importante num contexto de interação entre líder e subordinados, onde a consciência e a regulação emocional têm um papel essencial na qualidade dessas relações (House & Aditya, 1997). Nestes termos, tipicamente, as mulheres demonstram uma particular aptidão em perceber e gerir sentimentos e emoções (Wong & Law, 2002), conforme corrobora o presente estudo, com as mulheres a pontuarem alto na “Empatia e Inteligência Emocional”, tanto na vertente de auto (38,2%), como de heteroavaliação (35,3%).

Adicionalmente, em consonância com a afirmação de que as mulheres se caracterizam por desenvolverem uma maior cooperação, envolverem-se mais ao nível social e trabalharem melhor em equipa (Lacerda, 2012), as líderes também atribuíram bastante relevância ao “Espírito de Equipa” simultaneamente na abordagem de autoavaliação (34,7%) e de heteroavaliação (29,4%).

Por outro lado, as restantes 2 competências indicadas em cada Top 5 diferem bastante de um tipo de avaliação para o outro, pois enquanto as mulheres, quanto à sua própria atuação enquanto líderes, atribuem relevância à “Honestidade e Integridade” e à “Preocupação e Respeito pelos Outros”, dimensões mais éticas da liderança, as mulheres subordinadas a outras preferem destacar o respetivo “Conhecimento Técnico e Profissional” e “Assertividade”, dimensões mais duras e objetivas da boa gestão.

Nestes termos, as próprias mulheres líderes consideram exibir elevados níveis de “Honestidade e Integridade” (40,6%), pontuação coerente com outros estudos na literatura (Zenger and Folkman, 2012). Adicionalmente, também o cuidado, o carinho e a preocupação com a equipa de trabalho são características tipicamente femininas (Santos, 2010), como comprova a presente investigação, quando 28,8% das líderes atribuem relevância à “Preocupação e Respeito pelos Outros” na sua própria atuação.

Ora, o facto de as mulheres não reconhecerem, de forma significativa, o seu próprio “Conhecimento Técnico e Profissional”, que é depois claramente identificado em relação às outras líderes (35,3%), pode ser consequência da sua dificuldade em autopromover-se devido à falta de apreço expresso das suas capacidades, sendo a humildade percebida como uma característica fundamentalmente feminina (Chamorro-Premuzic & Gallop, 2020). Neste sentido, os mesmos autores entendem que, como as mulheres precisam de se esforçar mais para persuadir os outros de que têm o talento necessário para chegar ao topo, acabam por ser mais qualificadas e competentes em cargos de liderança, o que é fulcral para o bom desempenho das organizações.

Também o facto de a “Assertividade”, tradicionalmente associada ao género masculino, ter sido muito apontada às mulheres por quem as participantes já foram lideradas (34,1%), mas não constar do Top 5 das competências mais caracterizadoras da sua própria atuação, é indicativo de que as líderes podem, por vezes, de forma inconsciente, adaptar-se ao estilo de liderança vigente, sendo mais agressivas do que normalmente seriam para serem consideradas boas líderes (Herbst, 2020), não obstante a maioria ter respondido negativamente quando questionadas a este respeito no anterior subcapítulo 4.3.

Note-se que a generalidade das competências de liderança mais selecionadas pelas participantes em ambas as componentes de avaliação é coerente com a exibição de um estilo de liderança transformacional pelas mulheres, cuja verificação ou não se pretende demonstrar adiante.

Por outro lado, nos Bottom 5 de ambas as componentes de avaliação, auto (2,9%) e heteroavaliação (9,4%), a competência “Oferta de Recompensas e *Feedback*” foi a mais preterida pelas mulheres líderes, isto é, foi a característica que menos mulheres associam à liderança no feminino em Portugal, o que não deixa de ser surpreendente, uma vez que a abertura a *feedback* é, conforme exposto, uma característica tradicionalmente feminina. Contudo, dispõe a literatura que as mulheres tendem a receber *feedback* objetivo menos construtivo e *feedback* orientador menos positivo (Bear et al., 2017), facto que pode surtir

um impacto negativo na forma como estas o percebem. As recompensas, por sua vez, quando contingentes, são mais típicas da liderança transacional, menos associada à atuação das mulheres na literatura.

Semelhantemente, as competências “Assunção de Riscos”, “*Mindset* Global” e “Carisma” obtiveram dos resultados mais baixos nas duas abordagens de avaliação. Com efeito, a “Assunção de Riscos” é uma competência, muitas vezes, associada aos homens, sendo que as mulheres são apontadas como mais avessas ao risco (Croson & Gneezy, 2009), ainda que tenham vindo a ser preparadas para liderar com sucesso em contextos complexos, incertos e em rápida mudança (Stevenson & Orr, 2017), o que se confirma neste estudo, tendo esta competência sido valorada por apenas 5,3% das líderes em autoavaliação e 12,9% em heteroavaliação.

Bass (1990) sugere que as mulheres tendem a ser descritas como líderes carismáticas e Spricigo (2017) que o seu poder de liderança é fundamentalmente atribuído a características pessoais como a comunicação, o carisma e a capacidade de relacionamento passível de influenciar e inspirar o comportamento dos subordinados, competências muito relevantes na liderança transformacional. Todavia, contrariamente a estas noções, na presente investigação, as mulheres consideraram, na sua auto (7,1%) e heteroavaliação (15,3%), o “Carisma” como uma competência pouco caracterizadora da liderança no feminino, assumindo a mesma posição (apenas 7,1% de seleções, em autoavaliação) em relação à “Promoção do Diálogo”.

Por último, a evidente internacionalização das organizações modernas exige que os seus líderes desenvolvam um “*Mindset* Global”. Contudo, as mulheres líderes nas organizações em Portugal não atribuem particular relevância a esta competência, apenas considerada por 9,4% na sua autoavaliação e por 10,6% na heteroavaliação das participantes. Para fazer face à complexidade das missões que advêm da globalização dos negócios, também a “Proatividade” do líder é uma componente essencial da liderança eficaz, também das menos pontuadas pelas inquiridas em sede de heteroavaliação (12,9%) das competências que melhor caracterizam as suas pares.

3.5. Estilos de liderança das mulheres

A liderança transformacional é um processo de influência com o objetivo de fazer com que os colaboradores se tornem agentes de mudança no desenvolvimento e no progresso da organização (Burns, 1978), impactando a sua fidelidade, dedicação e entusiasmo (Eyal e Kark, 2004), através de atitudes típicas que se podem sintetizar nas 7 construções fundamentais que constituem os itens da escala GTL, já explicitada no subcapítulo 3.4.1.

Aqueles autores entendem que o novo ambiente internacional e o eficaz modelo de liderança transformacional, ao enfatizar uma liderança mais atenciosa, empática e apoiante, favorecem em grande medida a abordagem feminina. Com vista a tentar perceber se, de facto, as líderes em Portugal corroboram a ideia de que o estilo de liderança transformacional está particularmente afeto à atuação das mulheres, procedemos à aplicação da escala GTL, abaixo.

Neste sentido, verificámos que as respostas das participantes foram distribuídas pelas 5 opções de frequência (de 1 = Nunca a 5 = Sempre) na versão original da escala, enquanto na versão adaptada apenas foram utilizadas 4 (de 2 = Raramente a 5 = Sempre) ou 3 alternativas de frequência (de 3 = Algumas Vezes a 5 = Sempre).

De acordo com o modelo de liderança transformacional (Carless et al., 2000) já enunciado, que baseia os itens da escala GTL, os resultados obtidos por este instrumento revelam o expectável surgimento do fator da liderança transformacional. Nestes termos, atento o facto de a média das respostas se posicionar invariavelmente acima dos 3 na heteroavaliação e dos 4 na autoavaliação, conforme **Tabelas 6 e 7** respetivamente, concluímos que, em concordância com o definido pela literatura, o estilo de liderança transformacional é, também o mais observado na liderança no feminino em Portugal.

Tabela VI – Análise estatística descritiva da escala GTL (heteroavaliação)

N=85

#	Item	Média	D. P.	Mín.	Máx.
1	Comunica uma visão clara e positiva do futuro	3,58	1,016	1	5
2	Trata os/as colaboradores/as de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento	3,47	1,064	1	5
3	Encoraja e atribui reconhecimento aos/as colaboradores/as	3,45	1,075	1	5
4	Promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa	3,47	1,087	1	5
5	Estimula os/as colaboradores/as a pensarem sobre os problemas de novas formas e questiona as ideias feitas	3,54	1,064	1	5
6	É clara acerca dos seus valores e pratica o que defende	3,67	1,148	1	5
7	Incute orgulho e respeito nos outros e inspira-os por ser altamente competente	3,54	1,230	1	5

Tabela VII – Análise estatística descritiva da escala GTL (autoavaliação)

N=170

#	Item	Média	D. P.	Mín.	Máx.
1	Comunico uma visão clara e positiva do futuro	4,01	0,653	2	5
2	Trato os/as colaboradores/as de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento	4,32	0,676	2	5
3	Encorajo e atribuo reconhecimento aos/as colaboradores/as	4,31	0,655	2	5
4	Promovo a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa	4,38	0,652	3	5
5	Estimulo os/as colaboradores/as a pensarem sobre os problemas de novas formas e questiono as ideias feitas	4,22	0,736	2	5
6	Sou clara acerca dos meus valores e pratico o que defendo	4,58	0,573	3	5
7	Incuto orgulho e respeito nos outros e inspira-os por ser altamente competente	4,15	0,711	2	5

4. Limitações do estudo e investigações futuras

Ao longo do processo de investigação, considerando aspetos como a experiência da autora, os *timings* de apresentação do estudo, a dimensão da dissertação, os contributos dos participantes, *etc.*..., é natural que surjam algumas limitações, que devem ser contornadas o melhor possível. Assim, entendemos que todas as limitações representam oportunidades em aberto e que o presente estudo pode servir de base de partida a novas e distintas investigações no seio da temática abordada.

Assim, por questões de conveniência para a investigação, embora ambicionássemos que esta fosse o mais representativa e inclusiva possível, optámos por não considerar os elementos do sexo masculino na amostra utilizada, uma vez que a percentagem total de participação dos homens foi manifestamente inferior à das mulheres – às quais é natural que este tema desperte particular interesse – o que geraria um enviesamento dos dados a analisar. Não obstante, para efeitos deste estudo em concreto, e uma vez que a perspetiva dos homens a respeito desta temática é abundante na literatura, importava-nos focar as perceções das mulheres no âmbito da sua própria liderança. Contudo, é claro que os contributos masculinos teriam sido *insights* valiosos que acrescentariam profundidade às conclusões retiradas, pelo que sugerimos que, numa investigação futura, aquele desequilíbrio seja ultrapassado e as opiniões dos homens possam também ser tidos em conta.

O mesmo sucede em relação aos cargos de gestão, uma vez que decidimos restringir a amostra utilizada às mulheres com cargos de gestão de topo, porquanto entendemos ser neste nível que a liderança é mais forte e evidente, em toda a aceção da palavra, em detrimento de incluir também os participantes com cargos de gestão de primeira linha e intermédia. Porém, compreendemos que a consideração destes respondentes poderia, por exemplo, permitir a comparação dos resultados obtidos entre os diferentes níveis de gestão, o que poderia ser útil na realização de um próximo estudo.

Depois, seria também interessante proceder à análise da liderança no feminino numa determinada geografia, quer dentro do contexto nacional (*e.g.*, apenas na Área Metropolitana de Lisboa) quer fora, num outro país. Por outro lado, também seria possível adaptar esta pesquisa a uma realidade específica, com uma dimensão mais reduzida, por exemplo, a uma determinada organização. Neste sentido, outras alternativas passariam, por exemplo, por serem tidas em conta apenas as perceções dos subordinados, de modo a ser possível compará-las com a autoavaliação das líderes. Investigações futuras

poderiam, também, utilizar apenas líderes de organizações com maior dimensão ou com alta performance financeira, por exemplo, só de grandes e médias empresas.

Adicionalmente, assumimos que poderia ter sido interessante aferir em maior detalhe outras características sociodemográficas dos participantes, como o seu *background* académico, nomeadamente a respetiva área de estudos, também para efeitos de comparação com outros perfis já existentes na literatura, o que poderá ser feito no futuro. Neste âmbito, seria ainda enriquecedor estabelecer relações entre as variáveis sociodemográficas recolhidas e as considerações apresentadas quanto à liderança no feminino.

Depois, o inventário criado com vista à medição das competências de liderança é de autoria própria e, por isso, pode apresentar algumas limitações. Entre elas, destacamos que as competências escolhidas para constituir aquele inventário foram preconcebidas com base no que consideramos ser relevante na literatura analisada, podendo existir outras. Além disso, entendemos que a redação de algumas das competências naquele instrumento poderia ter sido feita de forma isolada, em vez de com associação a competências estreitamente relacionadas (*e.g.*, fazer uma distinção entre “análise de problemas” e “resolução de problemas”, ao invés de manter “análise e resolução de problemas”), com vista a alcançar um maior grau de precisão na informação recolhida.

Ademais, embora aqui exista uma base amplamente validada e utilizada, para efeitos de maior coerência com este estudo é facto que acabámos por adaptar a escala GTL para uma versão que previsse a componente de autoavaliação, procedimento que poderia ter descaracterizado este instrumento e que, por isso, deve ser sempre utilizado com prudência.

Por último, apesar de termos recolhido dados relativos à dimensão da organização onde as mulheres exercem as suas funções de liderança, de acordo com a classificação oficial em função do número de funcionários e do volume de negócios, bem como referentes ao tipo de atividade económica prosseguido pelas empresas, com recurso ao respetivo CAE, ambas muito relevantes, não conseguimos apresentar à data as conclusões relativamente à totalidade da amostra, mas apenas a uma parte, informação que nos comprometemos a adicionar ao presente estudo a breve trecho.

5. Conclusões

A presente investigação, além de cumprir o seu propósito académico, no sentido de contribuir para o aumento do saber sobre a liderança no feminino em Portugal, pretende configurar um instrumento de conhecimento valioso para as mulheres que ambicionam ascender a cargos de topo nas organizações do nosso país.

Assim, não procura ser mais um estudo inteiramente focado nas razões que explicam o facto de as mulheres estarem, efetivamente, menos representadas nos quadros das nossas empresas, até porque, conforme expusemos, existe uma multiplicidade de fatores mutáveis e voláteis, de ordem biológica, histórica, social ou estrutural, que acabam, inequivocamente, por fazê-lo. Ao invés, pretende, sim, demonstrar quem são e o que distingue as mulheres que conseguiram quebrar barreiras e ascender ao topo, de forma a orientar e a inspirar aquelas que pretendam seguir os seus passos. Para conhecê-las e traçar o seu perfil, descrevemos as suas perceções quanto a temas fulcrais da liderança e da sua relação com o género, discorremos as experiências que fizeram o seu percurso e, objetiva e concretamente, identificámos as competências e os estilos de liderança mais valorizados e que melhor caracterizam a sua atuação. E consideramos que não existe ninguém melhor para contar esta história, do que as próprias mulheres líderes.

Nestes termos, conseguimos alcançar um padrão sociodemográfico entre as líderes que compuseram este estudo, com um certo grau de correspondência com a literatura, concluindo que a mulher que desempenha um cargo de gestão de topo nas organizações em Portugal é portuguesa, tem aproximadamente 46 anos e reside e/ou trabalha na Área Metropolitana de Lisboa. É casada ou vive em união de facto e tem 2 filhos. Além da licenciatura, possui uma pós-graduação ou um mestrado. Tem uma experiência profissional superior a 26 anos e, embora seja sócia da entidade onde exerce funções de liderança, não é sócia maioritária, nem a responsável máxima pela empresa. Das principais conclusões retiradas quanto a este perfil, destacamos a falta de poder de decisão e falta de representatividade na região do Algarve e da Região Autónoma dos Açores.

Relativamente às perceções das líderes quanto à vigência de estereótipos de género na liderança, se por um lado a maioria (70%) confirma acreditar que existem diferenças fundamentais entre a liderança de homens e mulheres apenas em função do género, a maioria (90,6%) também que essas diferenças naturais nunca podem apontar, sem mais, para uma liderança mais eficaz por parte dos homens. Por outro lado, embora

os resultados indiquem a rejeição generalizada da associação de determinadas características a um ou outro género (com exceção da “Humildade”, “Intuição”, “Orientação para as Pessoas” e “Sensibilidade”, consideradas nitidamente femininas), a segunda opção mais selecionada pelas líderes pendente sempre para a confirmação do estereótipo, deixando transparecer a persistência de um certo preconceito inconsciente.

Por outro lado, ao nível da desigualdade de género e da sua relação com a liderança, concluímos que as mulheres líderes de topo nas organizações no nosso país têm experiências e perceções curiosas, algo distintas do comumente indiciado na literatura. A este respeito, um dos principais *findings* deste estudo prende-se com o facto de as nossas líderes não tentarem masculinizar a sua atuação, com 54,1% a assumirem nunca ter tentado alterar a sua forma de liderar e 81,8% a afirmarem que nunca tentaram “silenciar” a sua feminilidade (e.g., ao nível de atenuarem a sua aparência, personalidade ou atitudes...) por considerarem que isso poderia ser benéfico para si, na medida em que seria mais compatível com o conceito pré-definido da liderança ser, tradicionalmente, mais associada aos homens. Logicamente, isto seria uma forma de se defenderem da sua eventual descredibilização enquanto líderes e da resistência à sua liderança que, aliás, 47,7% e 64,1% das inquiridas revelam já ter sofrido, respetivamente. Contudo, escolhem manter-se fiéis a si próprias, reiterando que não precisam de se anular enquanto mulheres para chegarem ao topo. Pelo contrário, considerando que existe uma correlação positiva direta entre a representação feminina e a *performance* das empresas (Krishnan & Park, 2005), a manutenção da diversidade de género é uma mais-valia que não se verifica se as mulheres se quiserem manter muito semelhantes aos homens.

Esta confiança e inerente ausência de necessidade de camuflagem pode, também, dever-se ao facto de o ambiente empresarial português ser pouco hostil (Nogueira, 2009) para as mulheres, uma vez que a maioria das respondentes (64,1%) revela nunca ter enfrentado comentários ou comportamentos desapropriados, dirigidos a si enquanto mulheres. Além disso, as participantes identificaram níveis de aplicabilidade reduzidos (32,9% e 21,1%, respetivamente) quanto ao recrutamento e seleção de talento e as oportunidades de formação e desenvolvimento representarem barreiras flagrantes ao seu crescimento nas organizações, o que permite concluir que, de um modo geral, não lhes é vedado o acesso às funções de liderança e que a diversidade de género é valorizada. Um dos comentários recebidos ao nosso estudo, refere que “*Felizmente a minha experiência tem sido muito positiva e na empresa onde trabalho a igualdade de género é sem dúvida muito bem praticada.*” Ainda assim, isto não significa que as líderes se sintam em

completa paridade face às opções concedidas aos homens, com 50%, um número muito significativo, das inquiridas a admitirem já se terem sentido discriminadas ou em desvantagem no alcance de determinada função de liderança, em virtude do seu género.

Neste sentido, as líderes atribuem grande relevância às licenças parentais enquanto fator bloqueador do progresso profissional das mulheres (65,3%), prejudiciais em virtude da sua extensão e da falta de compreensão na ausência por maternidade e apoio à família. Também o diferencial salarial face aos homens nos cargos de gestão de topo é uma manifesta lacuna para as mulheres (62,4%), cuja subsistência, para funções e desempenhos semelhantes, não se pode compreender na sociedade corporativa atual.

Relativamente ao perfil de liderança das mulheres no topo das organizações em Portugal, mais de uma centena de líderes inquiridas revelaram o Top das competências que mais valorizam na sua liderança e na de outras líderes e, com base nesses resultados, pudemos, conseqüentemente, alcançar o respetivo Bottom.

Assim, as competências a reter enquanto melhores caracterizadoras da liderança no feminino passam, inequivocamente, pelas mulheres analisarem e resolverem problemas com eficácia, demonstrarem empatia e inteligência emocional nas suas relações, apreciarem e promoverem o trabalho e equipa e, por outro lado, por exibirem altos níveis de honestidade e integridade, manifestarem preocupação e respeito pelos outros, comunicarem de forma assertiva e possuírem um elevado conhecimento técnico e profissional. Contrariamente, as competências preteridas enquanto caracterizadoras da liderança das mulheres incluem a oferta de recompensas e *feedback*, a assunção de riscos, a promoção do diálogo e a comunicação carismática, a proatividade e a detenção de um *mindset* direcionado para a globalização e internacionalização.

Por fim, relativamente ao estilo de liderança mais utilizado pelas líderes de topo nas organizações do país, é inequívoca a preferência pela liderança transformacional, corroborando o que afirma a generalidade da literatura, quanto a este estilo de liderança ser o mais adequado às competências femininas e aquele em que estas exibem maiores níveis de sucesso (Fassinger & Good, 2017).

Em face de todo o exposto, o propósito último deste estudo era descrever, de uma forma algo completa, o fenómeno da liderança no feminino em Portugal e cremos tê-lo cumprido, criando bases sólidas para futuras investigações no âmbito desta temática tão relevante na atualidade. Ademais, os contributos recolhidos foram muito significativos, em número e em conteúdo, sendo notório o interesse das líderes neste *hot topic*. Assim, de modo a reiterar a relevância do presente estudo, terminamos a enunciar alguns dos

comentários que nos chegaram em jeito de *feedback*: “É muito importante que se fale e debata mais o papel de uma mulher, com responsabilidades de gestão, em ambientes de trabalho tradicionalmente masculinos”, “Muito interessante.”, “Survey interessante” ou “Parabéns pela iniciativa. Gostava de receber o relatório final (...)”.

6. Referências Bibliográficas

Abreu, M. & Meirelles, R. (2012). Mulheres e homens em ocupação de cargos de direção e assessoria superior (DAS) na carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG): Texto para Discussão. *IPEA - Instituto de Pesquisa Económica Aplicada*, 1797.

Alqahtani, T. (2020). The Status of Women in Leadership. *Archives of Business Research*, 8(3), 294–299.

Arnold, K., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. & McKee, M. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203.

Aryee, S., Walumbwa, F., Zhou, Q., & Hartnell, C. (2012). Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes. *Human Performance*, 25(1), 1-25.

Ayman, R. (2004). Situational and contingency approaches to leadership. *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B., & Avolio, B. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bass, B. (1990) *Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, 3, New York, Free Press.

Bass, B., Avolio, B. & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*, 45(1), 5-34.

Benschop, Y. (2006). Of small steps and the longing for giant leaps: Research on the intersection of sex and gender within workplaces and organizations. *Handbook of Workplace Diversity*, London, Sage, 273-298.

Bernardin, H., Dahmus, S. & Redmon, G. (1993). Attitudes of first-line supervisors toward subordinate appraisals. *Human Resource Management*, 32, 315–324.

Blau, F. & Kahn, L. (2007). The gender pay gap: have women gone as far as they can? *Academy of Management Perspectives*, 1, 1: 7-23.

Britton, D. & Logan, L. (2008). Gendered organizations: progress and prospects. *Sociology Compass*, 2(107), 21.

Broughton, A. and Miller, L. (2009). *Encouraging Women into Senior Management Positions: How Coaching Can Help*, 462. Institute for Employment Studies, Brighton.

Bryman, A. (1984). The debate about quantitative and qualitative research: A question of method or epistemology? *British Journal of Sociology*, 35(1), 75–92.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Caixeiro, C. (2014). *Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)*. Évora: Universidade de Évora.

Cappelle, M., Brito, M., Melo, M. & Vasconcelos, K. (2006). *A produção científica sobre género na administração: uma meta-análise*. EnANPAD, 30, Salvador, 1–17.

Casaca, S. & Lortie, J. (2017), *Handbook on Gender and Organizational Change*, Turim, International Training Centre of the International Labour Organization (ITCILO).

Casaca, S., Guedes, M., Ramalho S. & Paço, N. (2021). Is a progressive law accelerating the longstanding snail's pace? Women on corporate boards in Portugal. *RAE Revista de Administração de Empresas*, 61(2).

Chamorro-Premuzic, T. and Gallop, C. (2020). 7 Leadership Lessons Men Can Learn from Women. *Harvard Business Review*, April.

Chamorro-Premuzic, T. and Wittenberg-Cox, A. (2020). Will the pandemic reshape notions of female leadership? *Harvard Business Review*, June.

Cheng, M., Dainty, A. & Moore, D. (2003). The differing faces of managerial competency in Britain and America. *Journal of Management Development*, 22(6), 527–537.

Creswell, J., Hanson, W., Clark Plano, V. & Morales, A. (2007). Qualitative research designs: Selection and implementation. *The counseling psychologist*, 35(2), 236-264.

Creswell, J. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Crosen, R. & Gneezy, U. (2009). Gender Differences in Preferences. *Journal of Economic Literature*, 47(2): 448-74.

Cunha Rego, M. (2007). A Paridade como Estratégia para a Democracia. *Gênero, Diversidade e Cidadania*. Lisboa: Edições Colibri, 41-47.

Deloitte (2017). *Perfil da mulher portuguesa nos conselhos de administração de empresas cotadas na Euronext Lisbon*.

Desvaux, G. & Devillard, S. (2008). *Women Matter to Female Leadership: A Competitive Edge for the Future*. Paris: McKinsey & Company.

Eagly, A. & Carli, L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *Leadership Quarterly*, 14, 807–834.

Eagly, A. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31, 1-12.

Eagly, A. & Carli, L. (2007). *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing, 63 – 71.

Eagly, A., Karau, S. & Makhijani, M. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125–145.

Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M. & Van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569–591.

Ely, R. & Padavic, I. (2020) What's Really Holding Women Back? It's Not What Most People Think. *Harvard Business Review*, March.

Evans, D. (2014). Aspiring to Leadership... A Woman's World? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 543–550.

Fassinger R. & Good G. (2017). Academic leadership and counseling psychology: Answering the challenge, achieving the promise. *The Counseling Psychologist*, 45, 752–780.

Fernandes, E. (2008). Elas por elas: corpos ruidosos, corpos silenciados em contexto organizacional, *Diacrítica. Ciências da Literatura*, 22(3), 87-102.

Ferreira, M., Marques, T., Reis, N., & Santos, J. (2010). *Gestão empresarial*, 2. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.

Fletcher, J. (2003). The greatly exaggerated demise of heroic leadership: Gender, power, and the myth of the female advantage. *Reader in Gender, Work, and Organization*. Oxford, Blackwell: The Center for Gender in Organizations Simmons School of Management, 204-210.

- Gersick C., Bartunek J., Dutton J. (2000). Learning from academia: The importance of relationships in professional life. *Academic Management Journal*, 43(6):1026–44
- Gibson, W. & Brown, A. (2009). *Working with qualitative data*. Sage.
- Gomathy, D. & Aruna, L. (2020). Role of Leadership Skills in Success of Women MSME Entrepreneurs of Chennai. *UGC Care Listed Journal*, 40(58).
- Green, E. & Cassel, C. (1996). Women managers, gendered cultural processes and organizational change. *Gender, Work and Organization*, 3(3), 168-178.
- Guedes, M. & Monteiro, A. (2020). A configurational approach to the determinants of women on boards. *Corporate Ownership and Control*, 17(4). 100-109.
- Hackman, M., Furniss, A., Hills, M. & Patterson, T. (1992). Perceptions of gender-role characteristics and transformational and transactional leadership behaviours. *Perceptual and Motor Skills*, 75, 311–319.
- Hambrick, D. & Pettigrew, A. (2001). Upper echelons: Donald Hambrick nonexecutives and strategy. *Academy of Management Executive*, 15(3). 36–47.
- Heilman, M. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113-135.
- Helfat, C., Harris, D. & Wolfson, P. (2006). The pipeline to the top: women and men in the top executive ranks of U.S. corporations. *Academy of Management Perspectives*, 20(4), 42–64.
- Helgesen, S. (1990). Women’s way of leading. *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*, 5-40.
- Henderson, P., Ferreira, M. & Dutra, J. (2016). As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. *Revista Da Administração UFSM*, 9(3), 489–505.
- Herbst, T. (2020). Gender differences in self-perception accuracy: The confidence gap and women leaders’ underrepresentation in academia. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(1), 782.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. Maidenhead, UK: Mcgraw-Hill.
- Hryniewicz, L.G.C. and Vianna, M.A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331–344.

Hurst, D., Rush J. & White R. (1989). Top management teams and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, 10. 87–105.

Ibarra, H. & Obodaru, O. (2009). Women and the vision thing. *Harvard Business Review*, January.

Ibarra, H., Ely, R. & Kolb, D. (2013). Women Rising: The Unseen Barriers. *Harvard Business Review*, September.

Informa D&B (2018). Participação feminina na gestão das empresas em Portugal. Lisboa. Acedido 28 de Dezembro de 2020 em: <https://biblioteca.informadb.pt/read/document.aspx?id=2554>

José Vilelas. *A Investigação. O processo de construção do conhecimento*. Lisboa, Portugal: Sílabo. 2009.

Kanter, R. (1993). *Men and women of the corporation*. New York, Basic Books.

Keohane, O. (2014). Leadership out front and behind the scenes: Young women's ambitions for leadership today. *Women and leadership in higher education: A volume in women and leadership: Research, theory, and practice*. Charlotte, NC: Information Age Publishing, Inc. 41-56.

Koenig, A., Eagly, A., Mitchell, A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616-642.

Krishnan, H., & Park, D. (2005). A few good women – on top management teams. *Journal of Business Research*, 58, 1712– 1720.

Lombard, A. & Crafford S. (2003). Competency Requirements For First-Line Managers. *Journal of Human Resource Management*, 1(1), 78-86.

Loureiro, P. & Cardoso, C. (2008). O género e os estereótipos na gestão. *Revista de Estudos Politécnicos*, 6(10), 221-238.

Madsen, S. & Andrade, M. (2018). Unconscious Gender Bias: Implications for Women's Leadership Development. *Journal of Leadership Studies*, 12(1), 62–67.

Manfredi, S., Grisoni, L., Handley, K., Nestor, R. & Cooke, F. (2014). *Gender and higher education leadership: Researching the careers of top management program alumni*. London: Leadership Foundation for Higher Education

Marques, T. & Ferreira, C. (2015). Mulheres na gestão de topo: A problemática do gap de género e salarial. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14(1), 43–59.

Miner, J. (1993). *Role motivation theories*. New York: Routledge

Mintzberg, H. (1971). Managerial work: Analysis from observation. *Management Science*, 18(2).

Moller, M. & Gomes, J. (2010). Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional, *Análise Psicológica*, 28(2), 683-697.

Morais, A. & Neves, I. (2007). Fazer investigação usando uma abordagem metodológica mista. *Revista Portuguesa de Educação*, 20(2), 75-104.

Morrison, M. (2012). *Gender and leadership: Educational leadership through feminine eyes. Have the barriers in acquiring educational administrative positions for women changed in the last fifteen years?* Indiana: University of Pennsylvania ProQuest Dissertations Publishing.

Moskal, B. (1997). Women make better managers. *Industry Week*, 246(3), 17-19.

Mumford, T., Campion, M. & Morgeson, F. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154–166.

Neves, J. (2001). O processo de liderança. *Manual de psicossociologia das organizações*, 377-403.

Nogueira, C. (2009). As mulheres na liderança: números, ambiguidades e dificuldades. *Guião de educação, género e cidadania*, Lisboa.

Noor, M., Uddin, I. & Shamaly, S. (2011). Leadership style and emotional intelligence: a gender comparison. *Annamalai International Journal of Business Studies & Research*, 3(10), 27–52.

Perista, H., Guerreiro, M., Jesus, C., Moreno, M. (2008). A igualdade de género no quadro da responsabilidade social – o projeto equal diálogo social e igualdade nas empresas. Ex aequo, *Associação Portuguesa de Estudos sobre as Mulheres*, 18, 103-120.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1988). *Manual de investigação em ciências sociais*, 5. Lisboa: Gradiva, 282.

Randall, R., & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological

well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 1236–1244.

Reams, J. (2015). Awareness based technologies for leadership development: utilizing Immunity to Change Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 13(2),14-28.

Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações*, 1. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Robbins, S. & Judge, T. (2015). *Organizational Behavior*, 16. England: Pearson.

Robins, S. (2008). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rosener, J. (1990) Ways women lead. *Harvard Business Review*. 68(6), 119-25.

Ruderman M., Ohlott, P., Panzer K. & King, S. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal*; 45(2). 369–86

Ryan, M. & Haslam, S. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding women's appointment to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 56.

Samuelson, H.L., Levine, B.R., Barth, S.E., Wessel, J.L. and Grand, J.A. (2019). Exploring women's leadership labyrinth: Effects of hiring and developmental opportunities on gender stratification. *The Leadership Quarterly*, 30(6), 101-314.

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.

Sandberg, S. (2013). *Leaning: women, work and the will to lead*. New York: Random House.

Santos, G. (2010). Gestão, trabalho e relações sociais de género. A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Política e Circunstâncias. *Estudos da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego*, 99-132.

Schneider, M., & Bos, A. (2016). The Interplay of Candidate Party and Gender in Evaluations of Political Candidates. *Journal of Women, Politics & Policy*, 37(3), 274–94.

Schultheiss, D. (2021). Shining the light on women's work, this time brighter: Let's start at the top. *Journal of Vocational Behavior*, 126.

Shepherd, S. (2017). Why are there so few female leaders in higher education: A case of

structure or agency? *Management in Education*, 31(2), 82–87.

Silva, C., Carter, N., & Beninger, A. (2012) *Good intentions, imperfect execution? Women get fewer of the “hot jobs” needed to advance*. New York, NY: Catalyst.

Silva, S. & Mendis, K. (2017). Male vs Female Leaders: Analysis of Transformational, Transactional & Laissez-faire Women Leadership. *European Journal of Business and Management*, 9(9), 19-24.

Silvestri, M. (2003). *Women in charge: Policing, gender and leadership*. Portland, OR: Willan Publishing.

Snape, D. & Spencer, L. (2003). The Foundations of Qualitative Research. *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*, 1. London: SAGE, 2-10.

Sobral, S. & Ribeiro, C. (2018). A liderança no feminino: uma revisão da literatura. *Gestão e Desenvolvimento*, (26), 57-76.

Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21(5), 407 – 417.

Spricigo, C. (2017). Gestão empresarial e ascensão feminina: um estudo de caso numa empresa da região do sul do Brasil. *Repositório Institucional: UFSC*.

Stevenson, J. & Orr, E. (2017). We Interviewed 57 Female CEOs to Find Out How More Women Can Get to the Top. *Harvard Business Review*, December.

Taylor, S, & Hood, J. (2011). It may not be what you think: Gender differences in predicting emotional and social competence. *Human Relations*, 64, 627-652.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Madrid: McGrawHill

Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações*, 3. Lisboa: Escolar Editora.

Tharenou P. (2001). Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management? *Academy of Management Journal*, 44(5). 1005–17.

Thimóteo, P., Zampier, M., & Stefano, S. (2015). Atuação feminina em cargos de liderança: a realidade de algumas empresas de uma cidade da mesorregião central do Paraná. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 9(1), 53–75.

Timberlake, S. (2005). Social capital and gender in the workplace. *Journal of Management Development*, 24, 34–44.

- Trivellas, P. & Reklitis, P. (2014). Leadership Competencies Profiles and Managerial Effectiveness in Greece. *Procedia Economics and Finance*, 9, 380–390.
- Van Beveren, P., Dimas, I., Lourenço, P. & Rebelo, T. (2017) Psychometric properties of the Portuguese version of the Global Transformational Leadership (GTL) scale. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 109-114.
- Vanderbroeck, P. (2010). The traps that keep women from reaching the top and how to avoid them. *Journal of Management Development*, 29(9), 764-770.
- Lacerda, T. & Veríssimo, J. (2012). Using transformational leadership to enhance the development of corporate strategy focused on a community's common interests. *Instituto Superior de Economia e Gestão – ADVANCE*, 1/2012.
- Vilelas, J. (2009) *A Investigação. O processo de construção do conhecimento*. Lisboa, Portugal: Sílabo.
- Wajcman, J. (1998). *Managing like a man: Women and men in corporate management*. University Park, PA: Pennsylvania State University Press.
- White K., Carvalho, T. & Riordan, S. (2011). Gender, power and managerialism in universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(2), 179-188.
- Wittenberg-Cox, A. (2014) It's Time for a New Discussion on "Women in Leadership", *Harvard Business Review*, March.
- Wobómetro 2018-2020. Women on Boards: Uma Abordagem Integrada. Acedido a 15 de Dezembro de 2020 em https://womenonboards.pt/wp-content/uploads/2020/12/WoB%C3%B3metro-2018-2020_new.pdf
- Wolfram, G. & Mohr, H. (2008). Leadership and effectiveness in the context of gender: the role of leaders' verbal behaviour. *British Journal of Management*, 19(1), 4-16.
- Wong, C., & Law, D. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 243–274-
- Yin, R., (1994). *Case Study Research Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Yoder, J. (2001). Making leadership work more effectively for women. *Journal of Social Issues*, 57, 815–828.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Zenger, J. & Folkman, J. (2019). Research: Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills. *Harvard Business Review*, June.

Zenger, J. & Folkman, J. (2020). Research: Women are better leaders during a crisis. *Harvard Business Review*, December.

6.1. Anexo I – Questionário Executiva



Identificação e Lógica do Questionário

No âmbito de Trabalho Final de Mestrado em Ciências Empresariais pelo ISEG Lisbon School of Economics and Management, o presente questionário procura recolher dados com vista à caracterização da **Liderança no Feminino em Portugal**.

O objetivo deste estudo é aumentar o conhecimento existente sobre este tema e inspirar mulheres que ambicionam alcançar posições de liderança e carreiras bem-sucedidas.

Não existem respostas certas ou erradas, pretendemos apenas que responda sinceramente com base na sua opinião pessoal e experiência profissional. Todas as respostas são **anónimas e confidenciais**. Os dados recolhidos destinam-se a tratamento estatístico com **propósitos estritamente académicos**.

O preenchimento do questionário demorará apenas **8 minutos**.

Quaisquer dúvidas ou sugestões, por favor contacte-nos através do e-mail liderancanofeminino.portugal@gmail.com.

O seu contributo é essencial para o sucesso desta investigação.

Desde já, agradecemos muito a sua colaboração.

Sexo:

- Feminino
 Masculino

Exerce ou já exerceu funções de liderança numa organização?

- Sim
 Não

Está ou já esteve sob a liderança de uma mulher numa organização?

- Sim
 Não

Liderança no Feminino

Indique o seu grau de concordância com a seguinte afirmação:

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Apenas em função do género , mulheres e homens podem demonstrar características de liderança diferentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique se associa mais as seguintes características de liderança às mulheres, aos homens ou a qualquer um dos géneros:

	Mulheres	Homens	Qualquer Um
Abertura a Feedback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoconfiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoridade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de Decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competitividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Mulheres	Homens	Qualquer Um
Coragem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dureza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foco nos Resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Humildade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientação para as Pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otimismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resiliência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sensibilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mulheres	Homens	Qualquer Um

Indique o seu grau de concordância com a seguinte afirmação:

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Tipicamente, pelas suas características naturais , os homens são líderes mais eficazes do que as mulheres.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se concordou totalmente com a afirmação anterior, justifique sucintamente a sua posição:

Indique o grau de aplicabilidade das seguintes afirmações:

"Ao longo do meu percurso profissional, **apenas por ser mulher**, eu..."

	Não se Aplica	Aplica-se Parcialmente	Aplica-se Totalmente
Já me senti discriminada ou em desvantagem no alcance de uma determinada função de liderança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Já me senti descredibilizada pelos outros no exercício de uma determinada função de liderança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Já enfrentei resistência dos outros no exercício de uma determinada função de liderança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Já tentei modificar a minha forma de liderar por considerar que isso poderia ser benéfico para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Já tentei "silenciar" a minha feminilidade por considerar que isso poderia ser benéfico para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Já fui alvo de comentários ou comportamentos inapropriados no local de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

"Em particular, tendem a **promover as desigualdades de género e a dificultar o crescimento das mulheres nas organizações**, OS/AS..."

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Avaliações de Desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estruturas, Culturas e Práticas Organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horários de Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Licenças Parentais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de Formação e Desenvolvimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Recrutamento e Seleção de Talentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remunerações Salariais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistemas de Progressão de Carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Sinto que sou julgada/a pela minha aparência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que sou mais julgada/a pela minha aparência do que os meus colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto pressão para me apresentar sempre impecável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que esperam sempre o máximo de mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me pressionado/a para me apresentar sempre no meu melhor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fico magoado/a quando criticam o meu aspeto físico em vez das minhas qualidades profissionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Competências de Liderança

Se está ou já esteve sob a liderança de uma mulher, identifique as 5 competências que melhor caracterizam ou caracterizavam a sua liderança:

* Se já esteve sob a liderança de várias mulheres, por favor tenha como referência a sua experiência mais recente.

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Análise e Resolução de Problemas | <input type="checkbox"/> Criatividade e Inovação | <input type="checkbox"/> Inspiração e Motivação dos Outros |
| <input type="checkbox"/> Assertividade | <input type="checkbox"/> Definição de Objetivos Ambiciosos | <input type="checkbox"/> Mindset Global |
| <input type="checkbox"/> Assunção de Riscos | <input type="checkbox"/> Desenvolvimento e Empoderamento dos Outros | <input type="checkbox"/> Oferta de Recompensas e Feedback |
| <input type="checkbox"/> Atenção e Monitorização dos Detalhes | <input type="checkbox"/> Empatia e Inteligência Emocional | <input type="checkbox"/> Perseverança e Resiliência |
| <input type="checkbox"/> Carisma | <input type="checkbox"/> Espírito de Equipa | <input type="checkbox"/> Preocupação e Respeito pelos Outros |
| <input type="checkbox"/> Comunicação Eficaz | <input type="checkbox"/> Espírito de Sacrifício e Flexibilidade | <input type="checkbox"/> Proatividade |
| <input type="checkbox"/> Conhecimento Técnico e Profissional | <input type="checkbox"/> Fiabilidade e Confiança | <input type="checkbox"/> Promoção do Diálogo |
| <input type="checkbox"/> Construção de Relações Apoiantes e Colaborativas | <input type="checkbox"/> Honestidade e Integridade | <input type="checkbox"/> Visão Estratégica |

Enquanto mulher líder, identifique as 5 competências que melhor caracterizam a sua própria liderança:

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Análise e Resolução de Problemas | <input type="checkbox"/> Criatividade e Inovação | <input type="checkbox"/> Inspiração e Motivação dos Outros |
| <input type="checkbox"/> Assertividade | <input type="checkbox"/> Definição de Objetivos Ambiciosos | <input type="checkbox"/> Mindset Global |
| <input type="checkbox"/> Assunção de Riscos | <input type="checkbox"/> Desenvolvimento e Empoderamento dos Outros | <input type="checkbox"/> Oferta de Recompensas e Feedback |
| <input type="checkbox"/> Atenção e Monitorização dos Detalhes | <input type="checkbox"/> Empatia e Inteligência Emocional | <input type="checkbox"/> Perseverança e Resiliência |
| <input type="checkbox"/> Carisma | <input type="checkbox"/> Espírito de Equipa | <input type="checkbox"/> Preocupação e Respeito pelos Outros |
| <input type="checkbox"/> Comunicação Eficaz | <input type="checkbox"/> Espírito de Sacrifício e Flexibilidade | <input type="checkbox"/> Proatividade |
| <input type="checkbox"/> Conhecimento Técnico e Profissional | <input type="checkbox"/> Fiabilidade e Confiança | <input type="checkbox"/> Promoção do Diálogo |
| <input type="checkbox"/> Construção de Relações Apoiantes e Colaborativas | <input type="checkbox"/> Honestidade e Integridade | <input type="checkbox"/> Visão Estratégica |

Estilos de Liderança

Se está ou já esteve sob a liderança de uma mulher, avalie a frequência com que esta exibe ou exibiu os seguintes comportamentos de liderança:

* Se já esteve sob a liderança de várias mulheres, por favor tenha como referência a sua experiência mais recente.

	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequentemente	Sempre
Comunica uma visão clara e positiva do futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trata os/as colaboradores/as de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encoraja e atribui reconhecimento aos/as colaboradores/as.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estimula os/as colaboradores/as a pensarem sobre os problemas de novas formas e questiona as ideias feitas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequentemente	Sempre
É clara acerca dos seus valores e pratica o que defende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incute orgulho e respeito nos outros e inspira-os por ser altamente competente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Enquanto mulher líder, avalie a frequência com que exibe os seguintes comportamentos de liderança:

	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequentemente	Sempre
Comunico uma visão clara e positiva do futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trato os/as colaboradores/as de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encorajo e atribuo reconhecimento aos/as colaboradores/as.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promovo a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estimulo os/as colaboradores/as a pensarem sobre os problemas de novas formas e questiono as ideias feitas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou clara acerca dos meus valores e pratico o que defendo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incuto orgulho e respeito nos outros e inspiro-os por ser altamente competente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Caracterização Demográfica

Idade:

Nacionalidade:

- Portuguesa
 Outra

Se seleccionou "outra nacionalidade", indique qual:

Zona Geográfica:

- Norte
 Centro
 Área Metropolitana de Lisboa
 Alentejo
 Algarve
 Região Autónoma dos Açores
 Região Autónoma da Madeira

Estado Civil:

- Solteiro/a
 Casado/a ou em União de Facto
 Separado/a ou Divorçado/a
 Viúvo/a

Número de Filhos:

- 0
 1
 2
 3
 4
 5
 +5

Habilitações Literárias:

- Até Ensino Secundário (12º Ano)
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- MBA

Anos de Experiência no Mercado de Trabalho:

Cargo de Gestão:

- Gestão de Topo (Presidente, Vice-Presidente, Vogal, Diretor/a-Geral, Chairperson, CEO, CFO, COO...)
- Gestão Intermédia (Diretor/a Departamental, Diretor/a Regional...)
- Gestão de Primeira Linha (Supervisor/a, Encarregado/a...)
- Outro Cargo de Gestão
- Sem Cargo de Gestão

Se selecionou "outro cargo de gestão", indique qual:

Anos de Experiência no Cargo de Gestão:

Escalão de Rendimento Individual Anual Bruto:

- 0€ - 19.999€
- 20.000€ - 29.999€
- 30.000€ - 44.999€
- 45.000€ - 59.999€
- 60.000€ - 74.999€
- 75.000€ - 89.999€
- 90.000€ - 104.999€
- 105.000€ - 119.999€
- + 120.000€

Horas de Trabalho Semanal:

Situação Profissional:

- Empregado/a por conta própria
- Empregado/a por conta de outrem

A organização onde trabalha é uma empresa familiar?

- Sim
- Não

É o responsável máximo da empresa onde trabalha?

- Sim
- Não

É sócio/acionista da empresa onde trabalha?

- Sim
- Não

É sócio/acionista maioritário da empresa onde trabalha?

- Sim
 Não

Dimensão da Empresa:

- Grande Empresa (+ 250 Funcionários; + 50 M€ Volume Negócios)
 Média Empresa (50-250 Funcionários; 10-50 M€ Volume Negócios)
 Pequena Empresa (10-50 Funcionários; 2-10 M€ Volume Negócios)
 Micro Empresa (- 10 Funcionários; - 2 M€ Volume Negócios)
 Não sabe / Não responde

Tipo de Atividade Económica:

Comentários

Gostaria de deixar algum comentário que considere relevante acerca deste questionário ou do tema em estudo?

- Sim
 Não

Por favor, insira abaixo o seu comentário:

6.2. Anexo II – Questionário SA's



Identificação e Lógica do Questionário

No âmbito de Trabalho Final de Mestrado em Ciências Empresariais pelo ISEG Lisbon School of Economics and Management, o presente questionário procura recolher dados com vista à caracterização da **Liderança no Feminino em Portugal**.

O objetivo deste estudo é aumentar o conhecimento existente sobre este tema e inspirar mulheres que ambicionam alcançar posições de liderança e carreiras bem-sucedidas.

Não existem respostas certas ou erradas, pretendemos apenas que responda sinceramente com base na sua opinião pessoal e experiência profissional. Todas as respostas são **anónimas e confidenciais**. Os dados recolhidos destinam-se a tratamento estatístico com **propósitos estritamente académicos**.

O preenchimento do questionário demorará apenas **8 minutos**.

Quaisquer dúvidas ou sugestões, por favor contacte-nos através do e-mail liderancanofeminino.portugal@gmail.com.

O seu contributo é essencial para o sucesso desta investigação.

Desde já, agradecemos muito a sua colaboração.

Sexo:

- Feminino
 Masculino

Exerce ou já exerceu funções de liderança numa organização?

- Sim
 Não

Está ou já esteve sob a liderança de uma mulher numa organização?

- Sim
 Não

Liderança no Feminino

Indique o seu grau de concordância com a seguinte afirmação:

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Apenas em função do género , mulheres e homens podem demonstrar características de liderança diferentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique se associa mais as seguintes características de liderança às mulheres, aos homens ou a qualquer um dos géneros:

	Mulheres	Homens	Qualquer Um
Abertura a Feedback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoconfiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoridade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de Decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competitividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Mulheres	Homens	Qualquer Um
Coragem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dureza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foco nos Resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Humildade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientação para as Pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otimismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resiliência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sensibilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mulheres	Homens	Qualquer Um

Indique o seu grau de concordância com a seguinte afirmação:

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Tipicamente, pelas suas características naturais , os homens são líderes mais eficazes do que as mulheres.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se concordou totalmente com a afirmação anterior, justifique sucintamente a sua posição:

Indique o grau de aplicabilidade das seguintes afirmações:

"Ao longo do meu percurso profissional, **apenas por ser mulher**, eu..."

	Não se Aplica	Aplica-se Parcialmente	Aplica-se Totalmente
Já me senti discriminada ou em desvantagem no alcance de uma determinada função de liderança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Já me senti descredibilizada pelos outros no exercício de uma determinada função de liderança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Já enfrentei resistência dos outros no exercício de uma determinada função de liderança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Já tentei modificar a minha forma de liderar por considerar que isso poderia ser benéfico para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Já tentei "silenciar" a minha feminilidade por considerar que isso poderia ser benéfico para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Já fui alvo de comentários ou comportamentos inapropriados no local de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

"Em particular, tendem a **promover as desigualdades de género e a dificultar o crescimento das mulheres nas organizações**, os/as..."

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Avaliações de Desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estruturas, Culturas e Práticas Organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horários de Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Licenças Parentais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de Formação e Desenvolvimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Recrutamento e Seleção de Talentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remunerações Salariais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistemas de Progressão de Carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Competências de Liderança

Se está ou já esteve sob a liderança de uma mulher, identifique as 5 competências que melhor caracterizam ou caracterizavam a sua liderança:

* Se já esteve sob a liderança de várias mulheres, por favor tenha como referência a sua experiência mais recente.

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Análise e Resolução de Problemas | <input type="checkbox"/> Criatividade e Inovação | <input type="checkbox"/> Inspiração e Motivação dos Outros |
| <input type="checkbox"/> Assertividade | <input type="checkbox"/> Definição de Objetivos Ambiciosos | <input type="checkbox"/> Mindset Global |
| <input type="checkbox"/> Assunção de Riscos | <input type="checkbox"/> Desenvolvimento e Empoderamento dos Outros | <input type="checkbox"/> Oferta de Recompensas e Feedback |
| <input type="checkbox"/> Atenção e Monitorização dos Detalhes | <input type="checkbox"/> Empatia e Inteligência Emocional | <input type="checkbox"/> Perseverança e Resiliência |
| <input type="checkbox"/> Carisma | <input type="checkbox"/> Espírito de Equipa | <input type="checkbox"/> Preocupação e Respeito pelos Outros |
| <input type="checkbox"/> Comunicação Eficaz | <input type="checkbox"/> Espírito de Sacrifício e Flexibilidade | <input type="checkbox"/> Proatividade |
| <input type="checkbox"/> Conhecimento Técnico e Profissional | <input type="checkbox"/> Fiabilidade e Confiança | <input type="checkbox"/> Promoção do Diálogo |
| <input type="checkbox"/> Construção de Relações Apoiantes e Colaborativas | <input type="checkbox"/> Honestidade e Integridade | <input type="checkbox"/> Visão Estratégica |

Enquanto mulher líder, identifique as 5 competências que melhor caracterizam a sua própria liderança:

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Análise e Resolução de Problemas | <input type="checkbox"/> Criatividade e Inovação | <input type="checkbox"/> Inspiração e Motivação dos Outros |
| <input type="checkbox"/> Assertividade | <input type="checkbox"/> Definição de Objetivos Ambiciosos | <input type="checkbox"/> Mindset Global |
| <input type="checkbox"/> Assunção de Riscos | <input type="checkbox"/> Desenvolvimento e Empoderamento dos Outros | <input type="checkbox"/> Oferta de Recompensas e Feedback |
| <input type="checkbox"/> Atenção e Monitorização dos Detalhes | <input type="checkbox"/> Empatia e Inteligência Emocional | <input type="checkbox"/> Perseverança e Resiliência |
| <input type="checkbox"/> Carisma | <input type="checkbox"/> Espírito de Equipa | <input type="checkbox"/> Preocupação e Respeito pelos Outros |
| <input type="checkbox"/> Comunicação Eficaz | <input type="checkbox"/> Espírito de Sacrifício e Flexibilidade | <input type="checkbox"/> Proatividade |
| <input type="checkbox"/> Conhecimento Técnico e Profissional | <input type="checkbox"/> Fiabilidade e Confiança | <input type="checkbox"/> Promoção do Diálogo |
| <input type="checkbox"/> Construção de Relações Apoiantes e Colaborativas | <input type="checkbox"/> Honestidade e Integridade | <input type="checkbox"/> Visão Estratégica |

Estilos de Liderança

Se está ou já esteve sob a liderança de uma mulher, avalie a frequência com que esta exibe ou exibiu os seguintes comportamentos de liderança:

* Se já esteve sob a liderança de várias mulheres, por favor tenha como referência a sua experiência mais recente.

	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequentemente	Sempre
Comunica uma visão clara e positiva do futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trata os/as colaboradores/as de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encoraja e atribui reconhecimento aos/as colaboradores/as.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estimula os/as colaboradores/as a pensarem sobre os problemas de novas formas e questiona as ideias feitas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequentemente	Sempre
É clara acerca dos seus valores e pratica o que defende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incute orgulho e respeito nos outros e inspira-nos por ser altamente competente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Enquanto mulher líder, avalie a frequência com que exibe os seguintes comportamentos de liderança:

	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequentemente	Sempre
Comunico uma visão clara e positiva do futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trato os/as colaboradores/as de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encorajo e atribuo reconhecimento aos/as colaboradores/as.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promovo a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estimulo os/as colaboradores/as a pensarem sobre os problemas de novas formas e questiono as ideias feitas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou clara acerca dos meus valores e pratico o que defendo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incuto orgulho e respeito nos outros e inspiro-os por ser altamente competente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Caracterização Demográfica

Idade:

Nacionalidade:

- Portuguesa
 Outra

Se seleccionou "outra nacionalidade", indique qual:

Zona Geográfica:

- Norte
 Centro
 Área Metropolitana de Lisboa
 Alentejo
 Algarve
 Região Autónoma dos Açores
 Região Autónoma da Madeira

Estado Civil:

- Solteiro/a
 Casado/a ou em União de Facto
 Separado/a ou Divorciado/a
 Viúvo/a

Número de Filhos:

- 0
 1
 2
 3

- 4
- 5
- + 5

Habilitações Literárias:

- Até Ensino Secundário (12º Ano)
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- MBA

Anos de Experiência no Mercado de Trabalho:

Cargo de Gestão:

- Gestão de Topo (Presidente, Vice-Presidente, Vogal, Diretor/a-Geral, Chairperson, CEO, CFO, COO...)
- Gestão Intermédia (Diretor/a Departamental, Diretor/a Regional...)
- Gestão de Primeira Linha (Supervisor/a, Encarregado/a...)
- Outro Cargo de Gestão
- Sem Cargo de Gestão

Se selecionou "outro cargo de gestão", indique qual:

Anos de Experiência no Cargo de Gestão:

Escalão de Rendimento Individual Anual Bruto:

- 0€ - 19.999€
- 20.000€ - 29.999€
- 30.000€ - 44.999€
- 45.000€ - 59.999€
- 60.000€ - 74.999€
- 75.000€ - 89.999€
- 90.000€ - 104.999€
- 105.000€ - 119.999€
- + 120.000€

Horas de Trabalho Semanal:

Situação Profissional:

- Empregado/a por conta própria
- Empregado/a por conta de outrem

A organização onde trabalha é uma empresa familiar?

- Sim
- Não

É o responsável máximo da empresa onde trabalha?

- Sim
- Não

É sócio/acionista da empresa onde trabalha?

- Sim
 Não

É sócio/acionista maioritário da empresa onde trabalha?

- Sim
 Não

Comentários

Gostaria de deixar algum comentário que considere relevante acerca deste questionário ou do tema em estudo?

- Sim
 Não

Por favor, insira abaixo o seu comentário:

6.3. Anexo III – Quadro de características de liderança masculinas e femininas por fonte

	Características de liderança masculinas	Fonte *
Competências	Confiança, assertividade, agressividade, dureza	Eagly (2007)
	Força física	Alqahtani (2020)
	Abordagem obstinada dos problemas	Kanter (1997)
	Determinação e foco no sucesso material	Loureiro & Cardoso (2008)
	Autonomia e individualismo, vontade de afirmação e de promoção pessoal. Desejo de vencer em ambientes competitivos	Nogueira (2009)
	Competência técnica	Koenig et al. (2011)
	Objetividade, foco na análise e planeamento estratégico	Evans (2014)
	Menores níveis de emotividade	Kanter (1997); Vanderbroeck (2010)
	Exercício da sua autoridade formal na interação com os outros	Santos (2010)
Estilos	Estilo de liderança autocrático e diretivo, mais associado ao transacional	Eagly & Carli (2003)

	Características de liderança femininas	Fonte
Competências	Coragem, persistência e resiliência	White et al. (2011)
	Carisma, empatia, facilidade de comunicação e escuta ativa	Chamorro-Premuzic (2019)
	Capacidade de inspirar e influenciar o comportamento dos subordinados e de alcançar compromisso, respeito e preocupação pelos outros	Rosener (1990); Sobral & Ribeiro (2018)
	Colaboração, abertura ao diálogo e entendimento nas relações	Fletcher (2003)
	Espírito de sacrifício, capacidade de conciliação entre a vida profissional e pessoal, facilidade de adaptação ao ambiente/cultura organizacional	Helfat, Harris, & Wolfson (2006)
	Orientação para a ação, foco nas tarefas	Marques & Ferreira (2015)
	Capacidade de motivar a produção de trabalho de qualidade	Moskal (1997)
	Capacidade de negociação e de resolução de problemas baseada na intuição, nas emoções e na empatia	Walton et al. (1996)
	Habilidade para moderar as críticas com <i>feedback</i> positivo	Bass (1990)
Estilos	Estilo de liderança transformacional, orientado para as pessoas, resultado da sua capacidade de encarar os objetivos individuais numa perspetiva de grupo	Fassinger & Good (2017)

6.4. Anexo IV – Quadro de competências de liderança eficaz por fonte

Competências de liderança eficaz	Fonte
Assertividade	Eagly (2007)
Carisma	Spricigo (2017)
Comunicação Eficaz	Carli (2001), Williams (2005)
Empatia e Inteligência Emocional	Goleman (1998)
Espírito de Sacrifício e Flexibilidade	Rosener (1990), Bass et al. (1996)
Honestidade e Integridade	Zenger & Folkman (2019)
Perseverança e Resiliência	White et al. (2011)
Proatividade	Spendlove (2007)
Análise e Resolução de Problemas	Marques & Ferreira (2015)
Assunção de Riscos	Ibarra Ely. & Kolb (2013)
Atenção e Monitorização dos Detalhes	• Trivellas & Reklitis (2014)
Conhecimento Técnico e Profissional	Zenger & Folkman (2019)
Criatividade e Inovação	Spendlove (2007)
Definição de Objetivos Ambiciosos	Schultheiss, 2021
<i>Mindset</i> Global	Kent & Moss (1994)
Visão Estratégica	Ibarra & Obodaru (2009)
Construção de Relações Apoiantes e Colaborativas	Eagly (2007)
Desenvolvimento e Empoderamento dos Outros	Desvaux & Devillard (2008)
Espírito de Equipa	Fletcher (2003)
Fiabilidade e Confiança	Herbst (2020)
Inspiração e Motivação dos Outros	Burns (1978)
Oferta de Recompensas e <i>Feedback</i>	Ely et al. (2011)
Preocupação e Respeito pelos Outros	Johnson (1995)