



**CIÊNCIAS
EMPRESARIAIS**

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

ANA SOFIA
FRAZÃO
CIPRIANO

**AS TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS
E DESAFIOS DAS MULHERES NO
ACESSO A CARGOS DE
LIDERANÇA:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Relatório de Dissertação de Mestrado em Gestão
Estratégica de Recursos Humanos

ORIENTADOR:

Professora Doutora Maria Amélia André Marques

Outubro, 2024

ANA SOFIA
FRAZÃO
CIPRIANO

**AS TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS
E DESAFIOS DAS MULHERES NO
ACESSO A CARGOS DE
LIDERANÇA:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

JÚRI

Presidente: Prof.^a Adjunta Helena Cristina Fernandes Roque

Orientador: Prof.^a Coordenadora, Maria Amélia André Marques, ESCE/IPS

Vogal: Prof. Coordenador, António José de Sousa Almeida, ESCE/IPS

Outubro, 2024

Agradecimentos

Sinto que não só esta dissertação, mas também este mestrado foi um esforço coletivo de tantas pessoas que acreditaram em mim e fizeram com que eu o conseguisse ter. Há dois anos, achava que não era inteligente o suficiente para fazer um mestrado, quanto mais uma dissertação. Hoje estou a escrever os agradecimentos desta.

Portanto, quero começar por agradecer aos meus pais, Rute e Igor, e ao meu padrasto e madrastra, Hélder e Marta, por me incentivarem sempre a seguir o que eu queria, por me desejarem sempre o melhor e por me apoiarem incondicionalmente.

Aos meus avós, avó Nana, avó Clara, avô Nano e avô Agostinho, e Titá, por garantirem sempre que nunca me faltasse nada, pela disponibilidade, pelos tupperwares de comida e, principalmente, por todo o vosso amor.

À minha madrinha, Liliana, por ser a pessoa, o exemplo e a inspiração que é para mim, seja academicamente, profissionalmente ou pessoalmente. Tenho tanto orgulho em chamar-te madrinha.

Às minhas melhores amigas por toda a paciência, por todos os desabafos, por todo o apoio constante e todas as gargalhadas e momentos felizes que me dão. A vida é muito melhor com vocês ao meu lado. Obrigada, com todo o meu coração.

Às minhas colegas de mestrado que me apoiaram e incentivaram constantemente desde o primeiro dia até à minha última entrega. Obrigada por todo o companheirismo.

À minha orientadora, Professora Doutora Maria Amélia Marques, por toda a orientação, disponibilidade e ajuda neste processo.

Por fim, quero agradecer às treze mulheres admiráveis que aceitaram participar neste estudo, pela disponibilidade e interesse em partilharem comigo as suas experiências e toda a sua trajetória espetacular e inspiradora. A realização desta dissertação só foi possível graças ao vosso contributo e, por isso, deixo-vos o meu agradecimento do fundo do meu coração.

Resumo

Segundo a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (2023), as mulheres representavam 60,7% dos estudantes do ensino superior, em 2022, em Portugal. Contudo, essa predominância no ensino superior não é proporcional ao número de mulheres em cargos de liderança. Por outras palavras, apesar das mulheres superarem os homens em termos de escolaridade, esta vantagem não se traduz numa presença proporcional nos cargos de liderança. Isto remete para a segregação vertical, sendo marcada pela predominância de homens em cargos de liderança, enquanto as mulheres estão significativamente sub-representadas (Longarela, 2017, como citado por Paço, 2019).

Com isto, a presente dissertação tem como objetivo principal compreender as trajetórias e desafios das mulheres no acesso a cargos de liderança. Em relação aos objetivos específicos, estes são caracterizar socio demograficamente as mulheres em cargos de liderança; analisar as trajetórias escolares das mulheres em cargos de liderança; analisar as inserções profissionais das mulheres em cargos de liderança; analisar as trajetórias profissionais das mulheres em cargos de liderança; e identificar os desafios enfrentados pelas mulheres no acesso aos cargos de liderança.

Quanto ao método utilizado, optou-se por um estudo qualitativo com o objetivo de compreender o fenómeno em discussão (Fortin, 2009). A técnica de recolha de informação escolhida foi a entrevista semiestruturada, tendo sido realizadas 13 entrevistas, a uma amostra por conveniência e adotando a técnica “bola de neve”, a mulheres em várias posições de liderança em diferentes setores e contextos (Quivy e Campenhoudt, 2013; Bockorni e Gomes, 2021). Os dados foram tratados através da análise de conteúdo categorial (Bardin, 2011).

É possível concluir que, apesar dos avanços no acesso das mulheres a cargos de liderança, ainda persistem vários obstáculos, como a discriminação de género, tanto explícita como implícita, e a ausência de políticas eficazes de conciliação entre vida pessoal, familiar e profissional. As disparidades salariais e as pressões adicionais, como a necessidade de demonstrar constantemente as suas competências e disponibilidade, continuam a afetar as trajetórias femininas na liderança. Assim, é fundamental que as organizações adotem medidas para criar um ambiente mais inclusivo, promovendo a igualdade salarial, maior flexibilidade no trabalho e políticas que permitam uma conciliação mais equilibrada entre as responsabilidades pessoais e profissionais, garantindo oportunidades iguais para todos.

Palavras-chave: Liderança; Trajetória; Desafios, Segregação vertical

Abstract

According to the Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (2023), women would represent 60.7% of higher education students in Portugal in 2022. However, this predominance in higher education is not proportional to the number of women in leadership positions. In other words, although women outnumber men in terms of education, this advantage does not translate into a proportional presence in leadership positions. This refers to vertical segregation being marked by the predominance of men in leadership positions, while women are significantly under-represented (Longarela, 2017, as cited by Paço, 2019).

With this in mind, the main objective of this dissertation is to understand women's trajectories and challenges in accessing leadership positions. The specific objectives are to characterize the socio-demographics of women in leadership positions; to analyze the educational trajectories of women in leadership positions; to analyze the professional insertions of women in leadership positions; to analyze the professional trajectories of women in leadership positions; and to identify the challenges faced by women in accessing leadership positions.

As for the method used, we opted for a qualitative study with the aim of understanding the phenomenon under discussion (Fortin, 2009). The information-gathering technique chosen was the semi-structured interview. 13 interviews were carried out with a convenience sample and using the “snowball” technique, with women in various leadership positions in different sectors and contexts (Quivy and Campenhoudt, 2013; Bockorni and Gomes, 2021). The data was processed using categorical content analysis (Bardin, 2011).

It can be concluded that, despite progress in women's access to leadership positions, there are still several obstacles, such as gender discrimination, both explicit and implicit, and the lack of effective policies for reconciling personal, family and professional life. The pay gap and additional pressures, such as the need to constantly demonstrate their skills and availability, continue to affect women's trajectories in leadership. It is therefore essential that organizations adopt measures to create a more inclusive environment, promoting equal pay, greater flexibility at work and policies that allow for a more balanced balance between personal and professional responsibilities, guaranteeing equal opportunities for all.

Keywords: Leadership; Trajectory; Challenges, Vertical segregation

Índice Geral

Introdução.....	1
1. Enquadramento teórico	3
1.1. As mulheres no mercado de trabalho: evolução e inserção	3
1.1.1. A evolução das mulheres no mercado de trabalho	3
1.1.2. Escolaridade e inserção no mercado de trabalho das mulheres.....	5
1.1.3. Trajetórias profissionais das mulheres	9
1.2. As mulheres na liderança	13
1.2.1. Estilos de liderança das mulheres	14
1.3. Barreiras à ascensão das mulheres a cargos de liderança	16
1.3.1. <i>Glass Ceiling</i> ou teto de vidro	17
1.3.2. <i>Gender Pay Gap</i> ou a diferença salarial entre homens e mulheres.....	18
1.3.3. Estereótipos de género.....	20
1.3.4. O fenómeno <i>Queen bee</i> : autossegregação	20
1.3.5. A conciliação da vida pessoal e familiar com a vida profissional	21
2. Objetivos e metodologia.....	25
2.1. Objetivos geral e específicos	25
2.2. Metodologia de investigação empírica	25
2.3. Objeto de estudo	26
2.4. Técnicas e fontes de recolha de dados	27
2.5. Análise e tratamento de dados.....	29
3. Análise e discussão dos resultados	31
3.1. Caracterização sociodemográfica das mulheres em cargos de liderança.....	31
3.2. Análise das trajetórias escolares das mulheres entrevistadas.....	36
3.3. Análise das inserções profissionais das mulheres entrevistadas.....	39
3.4. Análise das trajetórias profissionais das mulheres em cargos de liderança ..	45
3.5. Os desafios das mulheres no acesso aos cargos de liderança.....	50
Conclusão.....	54
Referências Bibliográficas	58

APÊNDICES	67
APÊNDICE A	68
APÊNDICE B	71
APÊNDICE C	72

Índice de Tabelas

Tabela 1 - População residente do sexo feminino com 15 ou mais anos: por nível de escolaridade	6
Tabela 2 - População residente do sexo masculino com 15 ou mais anos: por nível de escolaridade	7
Tabela 3 - Percentagem de homens e mulheres com ensino superior concluído	7
Tabela 4 - Remuneração base média por sexo entre 1992 e 2022	18
Tabela 5 - Remuneração base média mensal por sexos masculino e feminino: nível de qualificação	19
Tabela 6 - Caracterização sociodemográfica das mulheres entrevistadas em cargos de liderança	31
Tabela 7 - Caracterização da situação profissional das entrevistadas	34

Introdução

O presente relatório foi realizado no âmbito da dissertação do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, que teve como perguntas de partida as seguintes: “Como é que as mulheres caracterizam as suas trajetórias profissionais?” e “Quais são os desafios que as mulheres enfrentam no acesso a cargos de liderança?”. Estas duas perguntas remeteram-nos para a problemática da igualdade de género (Casaca, 2019, como citado por Pessoa, 2022) e para a dificuldade das mulheres em ascenderem a cargos de liderança (Casaca e Perista, 2017), que são hoje dois temas tão atuais quanto relevantes (Casaca e Perista, 2017), quer ao nível empírico quer académico. Primeiro, porque as mulheres estão cada vez mais presentes e em continuidade no mercado de trabalho (Caldeira e Barbosa, 2020). Segundo, porque as mesmas são cada vez mais qualificadas e impõe-se a igualdade de oportunidade que não se constata, por exemplo, ao nível das estatísticas, conforme PORDATA (2023) e Observatório Género, Trabalho e Poder (2024).

Assim sendo, o objetivo geral deste trabalho é analisar as trajetórias das mulheres em cargos de liderança para compreender os desafios no acesso à liderança. Em relação aos objetivos específicos, foram definidos os seguintes: caracterizar socio demograficamente as mulheres em cargos de liderança; analisar as trajetórias escolares das mulheres em cargos de liderança; analisar as inserções profissionais das mulheres em cargos de liderança; analisar as trajetórias profissionais das mulheres em cargos de liderança e identificar os desafios enfrentados pelas mulheres no acesso aos cargos de liderança.

Do ponto de vista metodológico optou-se por um estudo qualitativo uma vez que se pretende compreender e perceber sobre o fenómeno em discussão (Fortin, 2009), tendo-se recorrido à entrevista semiestruturada como técnica de recolha de dados (Quivy e Campenhoudt, 2013). As fontes ou entrevistadas foram mulheres em cargos de liderança, selecionadas através da amostragem por conveniência, utilizando o método de “bola de neve” (Bockorni e Gomes, 2021). O tratamento dos dados foi realizado através da análise de conteúdo categorial (Bardin, 2011).

Este trabalho encontra-se, assim, estruturado em três capítulos. No primeiro capítulo, fez-se um enquadramento teórico da problemática, incidindo sobre a evolução e inserção das mulheres no mercado de trabalho, as mulheres na liderança e as barreiras à ascensão das mulheres a cargos de liderança. No segundo capítulo, são definidos os objetivos, geral e específicos, bem como o quadro metodológico, passando depois no terceiro capítulo para a

análise e discussão dos resultados. No capítulo final apresentam-se as principais conclusões e limitações do estudo.

1. Enquadramento teórico

No primeiro capítulo desenvolver-se-á o enquadramento teórico sobre a problemática do acesso das mulheres a cargos de liderança, caracterizando a mulher no mercado de trabalho, identificando os estilos de liderança feminina e, por fim, as barreiras com que as mulheres se deparam no acesso a esses cargos.

1.1. As mulheres no mercado de trabalho: evolução e inserção

Esta destina-se a explicar a evolução da mulher no mercado de trabalho ao longo dos anos até ao presente, abordando a desigualdade de género, a educação e a sua participação no mercado de trabalho em Portugal e as suas trajetórias.

1.1.1. A evolução das mulheres no mercado de trabalho

No que concerne o conceito de género, Vicente (2013) considera que género é o um conjunto de símbolos, significados e expectativas relacionadas com elementos de cada género, consoante o seu contexto e experiência cultural. Desta forma, a igualdade de género define-se como a igualdade de oportunidades, liberdade e direitos de todos os cidadãos, independentemente do contexto ou sociedade que estão inseridos. A Comissão Europeia (s.d.) caracteriza a igualdade de género como a oportunidade de todos os cidadãos prosperarem, participarem, liderarem e de poderem escolher o rumo para a sua vida, independentemente do seu género, características, etnia, idade, religião ou de qualquer deficiência. Casaca e Perista (2017) concluíram que a esta desigualdade no acesso à liderança está relacionada não só ao género, mas também aos estereótipos existentes na sociedade e às trajetórias escolares e profissionais dos homens e das mulheres.

A desigualdade de género está estreitamente ligada à evolução da mulher no mercado de trabalho e às barreiras nela encontradas. Até há relativamente pouco tempo, o papel da mulher era cuidar da casa e dos filhos, ou seja, das tarefas domésticas, enquanto o papel do homem era trabalhar para sustentar os mesmos. Quando a mulher começou a ingressar no mercado de trabalho, após as I e II Guerras Mundiais, alargando assim as suas funções, esta só podia exercer funções que, segundo a sociedade, consideravam menos complexas, como é o caso de professoras e enfermeiras (Torres, 2006, como citado por Coutinho et al, 2021). Para combater esta mentalidade, na década de 60, as mulheres uniram-se de forma a alterar os valores, costumes e as perspetivas das relações de trabalho e família, surgindo, assim, o feminismo, considerado como um movimento social (Araújo, 2005).

Reforçando o acima mencionado, Rebelo (2011) assinala que a partir do Código Civil de 1867 é que foi dado à mulher, somente, o poder sobre os filhos, algo que, até então, só o homem exercia poder. Assim, a mulher continuava sem autoridade ou liberdade a nível profissional:

a mulher casada, apesar de poder exercer uma profissão, esta não se poderia comprometer ao exercício da mesma e, no caso de a mesma ter uma ocupação, não dispunha do seu salário.

Devido a esta desigualdade, surgiram inúmeros protestos femininos que resultaram na alteração do Código Civil e da Constituição de 1911. As mulheres passaram a ter direitos no casamento, na lei do divórcio e no acesso à escolaridade obrigatória, baseados na igualdade, bem como à possibilidade de laborar em cargos na função pública (Rebelo, 2011). Posto isto, no início dos anos 30, começaram a surgir as primeiras mulheres como médicas, advogadas, professoras, enfermeiras, cientistas e técnicas de laboratório (Pereira, 2015).

Com as conquistas de abril de 1974, surgiu a nova Constituição, que conferia a igualdade de oportunidades de tratamento no emprego, bem como a igualdade de deveres e direitos ao homem e à mulher em relação à capacidade civil, política e à educação dos filhos (Rebelo, 2011).

Fonseca (2017) reforça o mencionado por Rebelo, afirmando que, com a Constituição da República Portuguesa, foi consagrada a igualdade entre todos os cidadãos portugueses, em que nenhum poderia ser privilegiado ou prejudicado independentemente do seu género, religião, convicções políticas ou ideológicas, situação financeira ou social, orientação sexual ou origem. Em relação aos direitos dos trabalhadores, qualquer que seja a sua condição referida acima, o cidadão tem direito à retribuição do trabalho e à igualdade de escolha da sua profissão.

Segundo Coutinho et al. (2021), a mulher acrescentou o seu trabalho remunerado (profissão) às suas outras responsabilidades, tanto domésticas como conjugais, ainda que a participação da mulher no mercado de trabalho esteja num progresso contínuo. Com isto, segundo a Eurofound (2018), atualmente as mulheres trabalham mais horas do que os homens, quando equacionado o trabalho remunerado e não remunerado (como as tarefas domésticas), mas, quando é só tido em conta o trabalho remunerado, elas trabalham menos horas do que os homens. Já as mulheres que ocupam cargos mais elevados, como gestoras e supervisoras, tendem a passar menos horas nos trabalhos não remunerados, no entanto, o número de horas de trabalho mantém-se superior ao dos homens. A razão pela qual as mulheres, que se encontram em cargos superiores, ocupam menos do seu tempo em trabalho não remunerado deve-se, possivelmente, ao facto destas mulheres conseguirem pagar a outra pessoa para realizar as tarefas domésticas.

Para reforçar o defendido por Torres (2006, como citado por Coutinho et al, 2021), o Instituto Nacional de Estatística (2024) indica que as mulheres predominam o setor terciário, enquanto

os homens predominam os setores primários e secundários. Nas últimas décadas, persiste ainda a desigualdade de género no mercado de trabalho, principalmente nas áreas da gestão e da liderança, em Portugal, no entanto, é possível afirmar que tem havido uma evolução positiva. Eurofound (2018) refere ainda que as mulheres estão sub-representadas na gestão, em quase todos os setores. Isto é, a percentagem total da força de trabalho em qualquer setor é superior à sua representação em cargos de gestão. Isto aplica-se, por exemplo, no sector da saúde, onde 82% dos trabalhadoras, mas apenas 73% dos gestores são mulheres. O único sector em que as mulheres estão sobre representadas como gestoras, em relação à sua quota-parte global da força de trabalho, é o dos transportes, onde 20% da força de trabalho total e 22% dos gestores, são mulheres.

Segundo Marques e Moreira (2011), uma das estratégias da União Europeia passa por aumentar a participação feminina no mercado de trabalho e diminuir o desemprego estrutural. É através da igualdade e do empreendedorismo feminino, e da eliminação das barreiras e obstáculos existentes, que é possível criar melhores empregos, tal como estimular a economia nacional e europeia.

1.1.2. Escolaridade e inserção no mercado de trabalho das mulheres

Conforme Torres et al. (2014), já observaram há uma década, apesar de as raparigas alcançarem resultados escolares superiores, essa vantagem não garantia melhores oportunidades na sua inserção profissional. Esse fenómeno ilustra um enfraquecimento entre a formação académica e os destinos sociais, sendo as mulheres particularmente afetadas ao iniciarem as suas trajetórias profissionais (Breen e Luijkx, 2004, como citado por Torres et al., 2014).

Santos (2017) salienta que em Portugal, ao contrário de países como a Inglaterra, as escolas não podem ser consideradas verdadeiramente "feminizadas" (Skelton, 2002, como citado por Santos, 2017), pois continuam a ser dominadas por homens, especialmente em cargos de liderança. A pesquisa revelou que a maioria dos 18 professores e professoras entrevistados demonstra pouca consciencialização sobre como as questões de género influenciam as dinâmicas escolares. Essa falta de reflexão contribui para manter e reforçar os papéis de género estabelecidos na sociedade, mostrando que, em Portugal, não há uma compreensão sólida sobre a importância do género no sucesso ou insucesso escolar dos alunos (Connel, 2002, como citado por Santos, 2017). Através de entrevistas com 18 professoras e professores, o estudo concluiu que a "feminização da docência" não compromete a qualidade da educação e identifica outros fatores como mais determinantes para as diferenças do desempenho escolar.

Segundo Seabra (2012), o sucesso escolar em Portugal revela-se mais elevado entre as raparigas e está estreitamente associado ao estatuto socioeconómico das famílias. Contudo, os alunos descendentes de imigrantes têm, em geral, um desempenho inferior ao dos seus colegas autóctones. Apesar de existirem dados nacionais sobre o sucesso escolar por género e alguma informação relativa à profissão e escolaridade dos progenitores, assim como nacionalidades, ainda falta um entendimento mais aprofundado sobre como a interação dessas variáveis afeta o desempenho dos alunos (Seabra, 2012).

É principalmente através da educação que a mulher se tem inserido cada vez mais no mercado de trabalho, contribuindo assim para combater a diferença entre homens e mulheres ativos economicamente (Caldeira e Barbosa, 2020).

O acesso à educação é um direito tanto na União Europeia como em Portugal. Segundo o artigo 2º do Capítulo 1, da Lei de Bases do Sistema Educativo, todos os portugueses têm direito à educação e à cultura, tal como é da especial responsabilidade do Estado promover a democratização do ensino, garantindo o direito a uma justa e efetiva igualdade de oportunidades no acesso e sucesso escolares (Diário da República, 1986). Já de acordo com o artigo 14º da Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia, todas as pessoas têm direito à educação, bem como ao acesso à formação profissional e contínua, e este direito inclui a possibilidade de frequentar gratuitamente o ensino obrigatório.

Em relação ao nível de escolaridade em Portugal, segundo a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (2021), 50,5% da população que reside em Portugal, com idade compreendida entre 16 e 89 anos, detém até ao 3º ciclo do ensino básico; já 25,4% detém o ensino secundário e pós-secundário, pelo que a percentagem de homens nestes dois níveis de escolaridade predomina; e, por fim, o ensino superior é ocupado por 24,1% da população, sendo que as mulheres ocupam maioritariamente este nível de escolaridade, ao contrário dos outros níveis de escolaridade.

Tabela 1 - População residente do sexo feminino com 15 ou mais anos: por nível de escolaridade

Anos	Nível de escolaridade						
	Sem nível de escolaridade	Ensino Básico			Secundário	Médio	Superior
		1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo			
1981	1.711.119	1.318.615	350.139	242.481	102.045	75.965	54.769
2021	345.925	1.102.958	387.035	748.322	1.075.484	44.072	1.070.106

Fonte: PORDATA (2023)

É possível afirmar, através da observação da tabela 1, que entre os anos 1981 e 2021, os níveis de escolaridade onde houve uma maior variação foram no “sem nível de escolaridade” e no “superior”, em que existiu um decréscimo notório no número de mulheres que não tinham nenhum nível de escolaridade, enquanto o número de mulheres com ensino superior aumentou exponencialmente.

Tabela 2 - População residente do sexo masculino com 15 ou mais anos: por nível de escolaridade

Anos	Nível de escolaridade						
	Sem nível de escolaridade	Ensino Básico			Secundário	Médio	Superior
		1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo			
1981	989.279	1.522.225	418.433	271.269	127.256	11.542	100.515
2021	182.163	905.117	477.477	856.331	1.044.358	59.748	712.782

Fonte: PORDATA (2023)

A partir da tabela 2, verifica-se que existe a mesma variação no nível de escolaridade em relação à população do sexo masculino, mas em menor escala. Ao comparar as duas tabelas, verifica-se que os homens tinham um maior acesso à escolarização, em 1981, visto que havia mais homens com algum tipo de escolarização do que mulheres. Não obstante, os dados de 2021 mostram que, com a escolaridade obrigatória e a sua gratuitidade, houve uma maior aproximação do número de homens e mulheres com escolaridade, sendo que existem mais mulheres com o ensino superior, visíveis nas tabelas 2 e 3.

Tabela 3 - Percentagem de homens e mulheres com ensino superior concluído

Anos	Sexo	
	Portugal	
	Homem	Mulher
1981	2,9%	1,4%
2021	16,8%	22,4 %

Fonte: PORDATA (2023)

Com a observação da tabela 3, verifica-se, em Portugal, um aumento de pessoas com curso superior, de 13,9% relativamente aos homens e 21% às mulheres, de 1981 a 2021. As percentagens da tabela acima são interessantes quando comparadas com a taxa de liderança feminina existente em Portugal, uma vez que existe uma maior quantidade de mulheres com ensino superior, mas a liderança é maioritariamente masculina (Eurofound, 2018).

No que concerne à taxa de emprego em Portugal, dos 20 aos 64 anos, em 2021, esta era ocupada maioritariamente por homens. No entanto, é possível verificar que taxa de feminização aumentou nos “Quadros Superiores”, nos “Quadros Médios” e “Profissionais Altamente Qualificados” e baixou nos “Estagiários/as, Praticantes e Aprendizes”, nos “Profissionais Não Qualificados” e nos “Profissionais Semiqualeificados”, sendo coerente com o aumento da escolarização das mulheres, visível na tabela 3. Desta forma, constata-se que a taxa de feminização no mercado de trabalho não tem ligação direta com o nível de habilitação, uma vez que as mulheres ocupam níveis de escolaridades superiores ao dos homens, o que remete para a segregação vertical (Eurostat, s.d., como citado por Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 2021; Jarman et al., 2012).

De acordo com Casanova et al. (2020), alguns dos fatores que condicionam a adaptação ao ensino, particularmente, ao ensino superior são: académico; interpessoal ou social; familiar; financeiro e emocional. Mauritti (2009, como citado por Casanova et al., 2020) sublinha a importância das origens sociais nos padrões de escolarização superior e como estas desigualdades se mantêm no mercado de trabalho.

Alves et al. (2012) salientam a complexidade das escolhas académicas dos diplomados, mostrando que estas decisões não se baseiam exclusivamente em motivações instrumentais de inserção no mercado de trabalho. Contrariamente ao que os discursos públicos e algumas políticas educativas sugerem, as razões para ingressar e permanecer no ensino superior vão além das expectativas profissionais e incluem um forte desejo de desenvolvimento intelectual e crescimento pessoal. Os dados empíricos indicam que muitos graduados valorizam os conhecimentos teóricos e as competências adquiridas, considerando-os importantes tanto para o desempenho profissional como para a realização pessoal. Além disso, observa-se que, em Portugal, a maioria dos estudantes não trabalha durante a formação inicial, sugerindo que esta decisão é influenciada por fatores sociais e económicos, mais do que por uma intenção clara de articular trabalho e estudos.

Seabra (2009) destaca a complexidade e a multidimensionalidade do insucesso escolar, em particular entre alunos de classes populares, rapazes e grupos de origem imigrante. Segundo o estudo, este fenómeno não se explica por fatores isolados, mas por uma junção de elementos que incluem a socialização familiar, o ambiente escolar e a relação da escola com o contexto social e as desigualdades estruturais. Embora a escola tenha um papel limitado na redução das desigualdades sociais e, em alguns casos, possa até acentuá-las, ela permanece central para a integração social e a mobilidade social. Assim, a escola, apesar de não transformar as desigualdades sociais de forma radical, ainda representa um dos espaços sociais com maior potencial para promover alguma mobilidade social.

Saavedra et al. (2004) revelam que os processos de inserção profissional dos diplomados do ensino superior são marcados por desafios significativos, devido às transformações no mercado de trabalho e ao aumento da competitividade entre candidatos qualificados. O estudo mostra que as motivações dos estudantes para ingressar e reingressar no ensino superior vão além da expectativa de empregabilidade imediata, abrangendo também o desejo de desenvolvimento pessoal e intelectual. Além disso, a investigação sublinha que as escolhas de carreira dos diplomados não seguem trajetórias lineares e, muitas vezes, envolvem percursos profissionais instáveis e flexíveis, o que reflete uma adaptação contínua às exigências do mercado. No entanto, apesar das dificuldades encontradas na transição para o mercado de trabalho, os diplomados demonstram uma apreciação positiva pela sua formação superior, que percebem como essencial para o enriquecimento das suas competências e capacidades profissionais.

1.1.3. Trajetórias profissionais das mulheres

Segundo Cunha et al. (2012), o conceito de trajetória profissional está intrinsecamente ligado ao conceito de carreira. Ambos os conceitos têm passado por mudanças devido às constantes transformações observadas no mercado de trabalho, como a intensificação da concorrência, a globalização, a desregulamentação, os avanços tecnológicos, as alterações nas hierarquias organizacionais e a nova dinâmica entre família e trabalho resultante da significativa entrada das mulheres no mercado de trabalho (Cunha et al., 2012). Desta forma, estas transformações criaram uma relação dinâmica entre o trabalho e o indivíduo, que se traduz em novas abordagens e interpretações relacionadas aos conceitos de carreira e trajetória profissional, principalmente para a mulher, uma vez que passou de um trabalho não remunerado e em casa, para um trabalho remunerado dentro do mercado de trabalho.

De acordo com Sekiou (1993, como citado por Almeida et al., 2000), a carreira profissional envolve certas premissas que consideram não apenas a procura por progressão vertical, mas também o desenvolvimento profissional relacionado à melhoria das qualificações, das condições de trabalho, da autonomia, da satisfação e da realização profissional. Essas premissas são relevantes, pois estão relacionadas ao conceito de âncora de carreira. Entende-se por âncoras de carreira a combinação das áreas de competência percebidas, das motivações e dos valores relacionados ao trabalho, sendo que esses elementos ajudam a explicar, em parte, as escolhas e direções que as pessoas seguem nas suas trajetórias profissionais (Schein, 1996). A carreira implica o conjunto de atividades que uma pessoa realiza ao dirigir o seu caminho profissional, seja dentro ou fora de uma organização específica, com o objetivo de alcançar o máximo de competências e reconhecimento hierárquico, social ou político. Nesta linha de visão, o conceito de carreira profissional incorpora três dimensões: técnica, social e política (Almeida et al., 2000). A dimensão técnica

está relacionada à aquisição de novas competências e aos métodos de incorporação e recompensa organizacional dessas competências. A dimensão social, por sua vez, diz respeito às recompensas materiais e ao prestígio ligado às diferentes posições na carreira, estabelecendo paralelos com as noções de sucesso e fracasso profissional. Por fim, a dimensão política surge de como a carreira proporciona, ou não, acesso a posições de poder real ou simbólico, tanto no contexto organizacional quanto social política (Almeida et al., 2000).

Como já referido anteriormente, a carreira de uma pessoa não inclui apenas o trabalho remunerado dentro de uma organização, mas também o trabalho não remunerado caso este contribua para o enriquecimento da experiência profissional do indivíduo, como, por exemplo, ações de voluntariado ou licença de paternidade/maternidade (Cunha et al., 2012).

Do ponto de vista de Wall (2007), as trajetórias das mulheres continuam a ser menos seguidas e mais distintas do que as dos homens, combinando de formas diversas o trabalho a tempo inteiro, o trabalho a tempo parcial e o ficar em casa.

De acordo com Almeida et al. (2000), nos atuais contextos socioeconômicos, a carreira profissional não pode ser assumida como um processo de ascensão na hierarquia de uma organização ou como um processo linear, pelo que o conceito de carreira profissional sofreu alterações. No presente, representa um processo social complexo e multifacetado, que resulta em trajetórias socioprofissionais que podem ser ascendentes ou descendentes. Neste sentido, estas várias dimensões de análise interligam-se, como a relação entre educação e inserção profissional, as dinâmicas da relação profissional, o contexto perante o trabalho e as aspirações socioprofissionais (Almeida et al., 2000).

Nas carreiras profissionais, associadas a um determinado estatuto e reputação, adquiridos pelo domínio de conhecimento socialmente valorizado, e baseadas no desenvolvimento de negócios, progredir na carreira implica o acesso a trabalho mais desafiador ou exigente, uma retribuição mais generosa e um maior aproveitamento ou acesso a conhecimento. Com isto, é importante reconhecer que a progressão na carreira é um processo de grande importância e responsabilidade (Cunha et al., 2012).

Segundo Blossfeld (1992, como citado por Almeida et al., 2000), as novas abordagens, identificadas no mercado de trabalho, são relevantes uma vez que estão fundamentadas no pressuposto de que a carreira profissional resulta da interação de dois tipos de variáveis. Por um lado, estão as características individuais, como origem social, qualificações educacionais e competências. Por outro lado, incluem-se as propriedades estruturais do mercado de trabalho, como categorias profissionais, tamanho da organização e setor de atividade.

Como demonstrado acima e de acordo com Torres et al. (2018), o investimento na educação é fundamental para facilitar o acesso ao emprego, tanto para homens quanto para mulheres. No entanto, apesar do maior investimento na escolarização e do maior sucesso acadêmico das mulheres, isso não se converte numa integração mais propícia no mercado de trabalho. Geralmente, as disparidades de gênero persistem no domínio profissional, sendo que as mulheres em Portugal e na Europa enfrentam maiores desafios do que os homens em termos de segurança no emprego, oportunidades de carreira e remuneração.

As mulheres, geralmente vistas como tendo menos confiança do que os homens, deparam-se com mais dificuldades nas suas oportunidades de progressão de carreira (Gallo et al., 2021). Isso acontece devido ao modo como são educadas na sociedade ocidental: os homens são incentivados a adotar comportamentos assertivos e dominantes, associados à agressividade, ambição e autoconfiança, já as mulheres são encorajadas a serem pessoas cooperativas da comunidade, valorizando características como prestabilidade, solidariedade, afeto e docilidade (Gallo et al., 2021).

As trajetórias das mulheres em cargos de liderança nas organizações de trabalho foram estudadas por Chagas et al. (2022), tendo revelado que, ao analisar as experiências de mulheres em cargos de liderança no setor privado de Mato Grosso, Brasil, as suas vidas profissionais e pessoais estão profundamente entrelaçadas. Para além disto, as entrevistadas relataram sobrecarga de trabalho, com pouco tempo para lazer ou descanso, o que afeta as suas vidas pessoais, incluindo o cuidado com os filhos e os relacionamentos interpessoais. E ainda, Chagas et al. (2022) verificou que as mulheres enfrentam barreiras como o “teto de vidro” e o “labirinto de cristal”, sendo necessário imporem-se para ganhar respeito. As entrevistadas aprenderam a lidar com exclusão e desigualdade, muitas vezes exacerbadas pelo gênero. A baixa representatividade feminina nos altos cargos hierárquicos evidencia esses desafios, mostrando que ainda há um longo caminho para alcançar condições de trabalho mais equitativas e respeito relativamente ao trabalho das mulheres.

Visentini et al. (2023), através do seu artigo, analisaram o impacto dos choques de carreira das mulheres em posições de liderança e como esses eventos influenciam as suas trajetórias profissionais para trajetórias mais sustentáveis. As principais conclusões indicam que os choques de carreira, inicialmente percebidos como negativos, podem ser ressignificados ao longo do tempo, contribuindo para o crescimento e renovação das carreiras. A pesquisa destaca a importância das organizações em promover ambientes de trabalho que atendam aos critérios subjetivos de sucesso das mulheres, incluindo a igualdade de gênero e o bem-estar no trabalho.

As trajetórias das mulheres parecem estar marcadas pela segregação quer vertical, que é objeto deste estudo, quer horizontal. Estas duas dimensões da segregação desempenham um papel crucial para compreender as trajetórias das mulheres no mercado de trabalho (Blackburn e Jarman, 1997). Especificamente, a dimensão vertical quantifica exclusivamente o grau de desigualdade associado à segregação profissional. Em contrapartida, a dimensão horizontal avalia em que medida os indivíduos, independentemente do género, não são favorecidos nem desfavorecidos quando se encontram a trabalhar em profissões diversas. À medida que uma profissão se torna cada vez mais dominada por um género, é vista como menos adequada ou apropriada para o género oposto (Jarman et al., 2012).

A desigualdade de género entre profissões surge devido à presença de segregação. A magnitude da desigualdade não pode ser determinada apenas pelo grau de segregação entre os géneros, é necessária uma análise aprofundada da dimensão vertical. A desigualdade entre homens e mulheres, especialmente no que se refere à remuneração, é suficientemente importante para ter um impacto significativo na vida dos trabalhadores. Normalmente, a componente horizontal supera a dimensão vertical. Embora não exista uma desigualdade explícita, a segregação horizontal limita as escolhas profissionais tanto das mulheres como dos homens (Jarman et al., 2012).

No que diz respeito à segregação ocupacional de género, segundo Blackburn et al. (1993), parece persistir uma resistência, mantendo-se a desigualdade no mercado de trabalho. Emerek et al. (2003, como citado por Soares, 2020) destacam dois pontos distintos que caracterizam a segregação de género. O primeiro ponto refere-se à discriminação no mercado de trabalho, onde as mulheres têm uma tendência a ocupar cargos hierarquicamente inferiores aos dos homens, devido à atribuição tradicional de certos trabalhos aos homens. No segundo ponto, Blackburn et al. (1993) contradizem o primeiro, argumentando que se a discriminação no mercado de trabalho for eliminada, proporcionando oportunidades iguais para mulheres e homens com salários equiparados para funções idênticas, a segregação de género deixaria de ser um problema.

Na perspetiva de por Blackburn et al. (2001), no contexto da segregação ocupacional, a segregação de género e sexo no mercado de trabalho são explicadas por duas componentes, nomeadamente: a vertical e a horizontal. A dimensão vertical é quantificada pela disparidade salarial nas organizações entre mulheres e homens que desempenham funções idênticas e/ou pertencem ao mesmo grupo profissional. Outro método de avaliação é a estratificação social, em que as organizações fazem contratações com base em interesses específicos. No entanto, Longarela (2017, como citado por Paço, 2019) destaca que a dimensão vertical é

caracterizada pelo predomínio da representação masculina em posições de liderança, com as mulheres sendo significativamente menos representadas.

Casaca e Perista (2017) argumentam que a disparidade salarial de género, também conhecida como *Gender Pay Gap*, está diretamente ligada à questão da segregação horizontal por género. Nessa dinâmica, as mulheres tendem a estar mais representadas em profissões que não recebem um reconhecimento social elevado, mesmo com as mudanças recentes no acesso a profissões mais qualificadas, técnicas e científicas.

Ao examinar a distribuição por setor de atividade, a segregação horizontal emerge como uma possível explicação para as disparidades salariais entre mulheres e homens. A análise setorial geralmente revela que setores mais orientados para o feminino, como têxteis e serviços, ou setores considerados mais masculinos, como transporte ou produção automotiva, tendem a acentuar as diferenças salariais de género. Por outro lado, no setor de serviços financeiros, existe uma menor segregação de género, contribuindo para a redução do diferencial salarial entre mulheres e homens (Casaca e Perista, 2017).

1.2. As mulheres na liderança

Nesta secção abordar-se-á a temática da liderança feminina, começando por explicar o conceito da mesma, os estilos de liderança feminina e, por último, as barreiras à ascensão das mulheres a cargos de liderança.

É importante saber definir o conceito de liderança uma vez que esta é um fator-chave na gestão de uma organização (Teixeira, 2005, como citado por Sabino, 2019). Esta é vista como um processo de influência em que uma pessoa influencia uma ou mais pessoas com o objetivo de atingir os objetivos organizacionais (Sobral e Ribeiro, 2018). A liderança pode ser definida como um processo de influência interpessoal a fim de alcançar os objetivos propostos pela organização (Tannenbaum, 1970, como citado por Pessoa, 2022). Vroom e Jago (2007) veem a liderança como um processo que está interligado com a motivação das pessoas para trabalharem em grupo e, assim, atingirem determinado objetivo em conjunto. Para isto ser possível, a pessoa tem de ter certas habilidades/competências, como a comunicação, o conhecimento e o relacionamento (Sobral e Ribeiro, 2018).

Noland, et al. (2016), a partir da Peterson Institute for International Economics, efetuaram um inquérito com o objetivo de compreender se a diversidade de género é rentável, conseguindo analisar perto de vinte e duas mil empresas de noventa e um países diferentes. Com este estudo, foi possível concluir que as mulheres aumentam a diversidade de competências da

empresa e também melhoram o desempenho da mesma, trazendo, desta forma, benefícios que afetam diretamente a empresa.

1.2.1. Estilos de liderança das mulheres

Nogueira (2006) considera que a inclusão da liderança feminina deve ser vista como um complemento no desenvolvimento e nas diferentes perspectivas. Eagly et al. (2003) mencionam a importância da sociedade nos papéis assumidos por cada gênero, isto é, conforme o gênero espera-se um determinado comportamento, pelo que as qualidades associadas à liderança vão ao encontro das que se espera que o homem tenha. Já Eagly e Johnson (1990) referem que os homens e as mulheres são diferentes a liderar, incluindo quando ocupam o mesmo cargo, devido às suas diferenças biológicas e às experiências vividas de cada um deles.

A pouca liderança feminina existente pode basear-se nos estereótipos da mulher e do homem, sendo que o homem tende a ser mais ambicioso e racional, enquanto que a mulher tende a ser mais intuitiva, prestável e guiada pelo coração o que leva, conseqüentemente, a que se espere uma liderança diferente consoante o gênero do líder, negando as suas próprias identidades, como a compreensão (Eurofound, 2018; Nogueira, 2009; Henderson, Ferreira e Dutra, 2016). Desta forma, para combater esta dificuldade, algumas mulheres adotam comportamentos considerados masculinos para ocupar funções que são geralmente ocupadas pelos homens (Nogueira, 2009). Ainda assim, segundo o estudo realizado por Eagly e Johnson (1990), os dois sexos tendem a adotar estilos de liderança distintos, onde as mulheres assumem um estilo mais democrático e participativo enquanto os homens adotam um estilo mais autocrático ou diretivo.

Sobral e Ribeiro (2018) focaram-se no seu estudo em analisar a produção científica efetuada, no período de 2010 a 2017, sobre liderança feminina, tendo chegado à conclusão de que as características que lhes são colocadas enquanto líderes são a “comunicação, carisma, competência e capacidade de relacionamento possível de influenciar e inspirar o comportamento dos subordinados”. Munhoz (2000) acredita que as características da liderança feminina foram desenvolvidas através dos valores, comportamentos e interesses adquiridos na infância, fazendo com que as mulheres sejam naturalmente líderes.

A liderança das mulheres tem várias vantagens, uma vez que a mesma é considerada mais eficiente nos cargos de lideranças, devido às suas competências, forma de liderar e simpatia, levando, desta forma, a motivar a sua equipa a alcançar os resultados pretendidos (Andrade, 2018, como citado por Caldeira e Barbosa, 2020). Esta liderança tem estado a sobressair-se

cada vez mais nas organizações, no entanto, esta não é bem acolhida por muitas pessoas e existem alguns homens que não aceitam ser liderados por mulheres (Caldeira e Barbosa, 2020).

Carvalho (2023) corrobora o defendido acima na sua dissertação “Gênero e Percepção de Eficácia da Liderança: O papel do gênero do/a líder e dos estilos genderizados de liderança”. A mesma teve como principal objetivo compreender a relação entre o gênero do/a líder e as percepções de eficácia da liderança e de que forma os estilos genderizados de liderança (transformacional ou transacional) moderam esta relação. O estudo utilizou uma metodologia quantitativa, com dados recolhidos através de um questionário online que obteve 194 respostas como amostra da pesquisa. Os resultados revelaram que homens e mulheres são avaliados como líderes igualmente eficazes, independentemente dos estilos de liderança adotados. No entanto, o estilo de liderança transformacional, geralmente associado a mulheres, mostrou-se significativamente relacionado com a eficácia da liderança. O estudo conclui que os preconceitos de gênero estão a diminuir, com as mulheres sendo vistas como tão eficazes quanto os homens em funções de liderança. Esta dissertação destaca ainda a existência de vantagens para as organizações em terem mulheres em cargos de liderança, devido às suas características de liderança, presentes no estilo de liderança transformacional.

Para além destes, Dias et al. (2022) corroboram o defendido acima no seu estudo “Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de gênero”. O artigo aborda a distinção entre os estilos de liderança de homens e mulheres, focando-se nos estilos transformacional e transacional e na sua influência na eficácia, satisfação e esforço extra dos liderados. A metodologia adotada no estudo foi a quantitativa, tendo sido aplicado um questionário online a uma amostra de 133 respondentes. Os resultados indicaram que as mulheres exibiam um nível mais elevado de liderança transformacional e transacional, além de uma tendência para se esforçarem mais. O estudo destacou também a capacidade das líderes femininas em motivarem os seus subordinados a superarem as expectativas. A pesquisa sugere que as organizações beneficiam em ter mulheres em posições de liderança, especialmente devido às suas características de liderança transformacional. Este estilo de liderança é considerado mais vantajoso uma vez que é visto como mais eficaz e determinante para as organizações serem bem-sucedidas (Dias et al., 2022).

Já o estudo realizado por Hryniewicz e Vianna (2018), que tinha como objetivo identificar os obstáculos enfrentados pelas mulheres brasileiras ao longo das suas carreiras e as suas percepções sobre liderança, destacou que as mulheres estão a redefinir o conceito de liderança para incluir características andróginas, combinando atributos como a comunicação e a autoconfiança. Elas veem-se como líderes transformacionais, mas ainda percebem que os

homens são vistos como líderes naturais, o que pode explicar porque é que as suas capacidades de liderança são frequentemente testadas. Além disso, as mulheres líderes enfrentam salários mais baixos e menos progressões, muitas vezes sem perceberem o preconceito à sua volta. A promoção da diversidade é reconhecida como benéfica para as organizações (Cox, 1993, como citado por Hryniewicz e Vianna, 2018), mas muitas entrevistadas não veem a necessidade de ações afirmativas para garantir a inclusão das mulheres em cargos de liderança, acreditando na meritocracia.

1.3. Barreiras à ascensão das mulheres a cargos de liderança

O Eurofound (2018), reforçando o referido há mais de uma década por Nogueira (2006), afirma que ainda existe um longo percurso a ser feito relativamente ao alinhamento de estratégias para a mudança no que respeita à liderança das mulheres, uma vez que, no mercado de trabalho europeu, persistem as limitações para a ascensão feminina a cargos de gestão. A liderança é maioritariamente ocupada pelo homem, sendo notoriamente visível na Indústria onde os homens ocupam 78% da liderança (Eurofound, 2018). Nogueira (2006) já havia mencionado que existia uma desproporcionalidade no que respeitava às posições de liderança no mercado de trabalho existentes, tendo em consideração o nível educacional elevado das mulheres, visto que se encontravam poucas mulheres em altos cargos devido à existência de limitações. Por outras palavras, é mais provável contratar um homem do que uma mulher, mesmo que este esteja menos qualificado do que a mulher. Para além disso, o autor referia que, estatisticamente, à medida que se sobe na hierarquia, o número de mulheres vai descendo, exceto em casos de lideranças por sucessão, distinção científica ou por eleição. No entanto, a União Europeia tem combatido essa desigualdade através da imposição de determinadas políticas como, por exemplo, nos salários (Eurofound, 2018). Também Pernas et al. (2008, como citado por Silva et al., 2010) indicam que mesmo as mulheres possuindo uma maior habilitação literária do que os homens, o mercado de trabalho continua a dar preferência aos homens, pelo que as mulheres continuam a ter dificuldades em ascender na liderança.

Pessoa (2022), num estudo exploratório intitulado “(Des)igualdades de género no acesso à liderança no setor automóvel”, que teve como objetivo principal analisar a trajetória profissional de indivíduos no setor automóvel, por forma a compreender os desafios e barreiras no acesso a cargos de liderança, constatou o seguinte: em contextos de predominância masculina, também de liderança, as mulheres percecionavam que enfrentavam tendencialmente mais obstáculos. Nesses, incluíam-se o “teto de vidro” e a disparidade salarial. Também constatou que as mulheres ocupavam funções de apoio, enquanto os homens trabalhavam nas áreas de produção, o que pressupõe alguma

segregação horizontal (Jarman et al., 2012). No que respeita aos estilos de liderança, Pessoa (2022) constatou que as mulheres adotavam um estilo mais participativo e os homens um estilo mais controlador. O estudo também salienta a falta de políticas organizacionais que facilitem a conciliação entre vida pessoal e profissional, contribuindo para a persistência das desigualdades de género no setor.

Stobbe (2005) analisa a relação entre o machismo e os processos de poder implícitos, que sustentam a perpetuação das divisões de género nas organizações. O estudo, realizado na indústria argentina de componentes para automóveis, revela que o machismo, associado à masculinidade hegemónica e ao poder, é usado para justificar a preferência por homens em decisões de seleção. Tanto homens como mulheres contribuem para a reprodução deste padrão masculino, reforçando os processos de exclusão.

Tendo isto em conta, abordar-se-á respetivamente nesta dissertação as seguintes barreiras das mulheres no mercado de trabalho ou segregação: *glass ceiling*, a diferença salarial entre homens e mulheres, bem como a discussão dos estereótipos, a influencia à conciliação da vida pessoal e familiar com a vida profissional e o efeito *Queen bee*.

1.3.1. Glass Ceiling ou teto de vidro

O *glass ceiling* ou teto de vidro é o que foi descrito como segregação vertical (Jarman et al, 2012). O *glass ceiling* (ou teto de vidro), representa as barreiras invisíveis que impedem as mulheres de avançarem até aos cargos mais altos de liderança, ficando presas no penúltimo nível (Carli e Eagly, 2016). Para Marques e Ferreira (2015), o conceito *glass ceiling* surgiu para destacar as barreiras invisíveis enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho. Enquanto os homens avançam para posições hierárquicas superiores, as mulheres muitas vezes encontram-se presas em cargos de gestão intermédia, invisíveis aos olhos da ascensão profissional (Marques e Ferreira, 2015).

Segundo Dezsó e Uribe (2015), embora haja evidências científicas que demonstram a eficácia de estilos e técnicas de gestão na promoção do sucesso das empresas, as mulheres continuam a enfrentar obstáculos para alcançar posições de liderança nas organizações. O conceito de teto de vidro, centrado no género feminino, ilustra essas barreiras, que limitam a ascensão das mulheres a cargos de topo. A persistência desses estereótipos dificulta a supressão dessas barreiras, resultando na sub-representação das mulheres em posições de gestão de topo. O estudo realizado por Pessoa (2022), relativo às (des)igualdades de género no acesso a cargos de liderança, concluiu que os inquiridos destacam a liderança masculina como a mais comum pelo que, no setor automóvel, a liderança feminina existe geralmente

nas áreas de apoio à Produção, como a Logística e os Recursos Humanos, estando presente o *glass ceiling*. Devido às barreiras invisíveis, todos os inquiridos do estudo concordaram que, para se subir à liderança, é mais fácil ser-se homem uma vez que as mulheres tendem a passar por mais “provas” para conseguirem subir.

De acordo com a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (2023), 63% dos representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, diretores e gestores executivos, em Portugal, são homens, chegando assim à conclusão que existe uma grande lacuna na distribuição de género nestes cargos e também uma maior facilidade por parte dos homens a chegar a qualquer cargo de chefia.

Dezső e Uribe (2015) acreditam que, ao negar os benefícios da diversidade de género na liderança, o fenómeno do teto de vidro impede tanto as mulheres quanto as organizações de alcançarem o seu pleno potencial. Isso resulta na perda de oportunidades de crescimento económico e aumento da produtividade.

1.3.2. Gender Pay Gap ou a diferença salarial entre homens e mulheres

Para além dessa desigualdade no acesso, o mesmo acontece no que toca a diferença salarial, conhecido como *Gender Pay Gap*, pois à medida que o grau de qualificação é maior, a diferença salarial entre os géneros é mais evidente, prejudicando a mulher, na iminência de, nos quadros superiores, apresentar uma diferença de 25% (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 2021). Casaca e Perista (2017) referem ainda que esta diferença salarial pode variar consoante o ramo de atividade, isto é, dependendo se o sector é ocupado maioritariamente por mulheres, como o têxtil, a educação e a saúde, ou por homens, como a produção automóvel. Reforçando este pressuposto, o Eurofound (2018) sublinha que cerca de 47% dos homens trabalham em setores dominados pelos mesmos, por volta de 50% das mulheres trabalham em setores considerados mistos e os restantes 33% trabalham em setores ocupados maioritariamente por mulheres.

É possível afirmar que a disparidade de remuneração, tem vindo a diminuir ao longo dos anos em Portugal, pelo que, em 2020, a diferença entre a remuneração de um homem e de uma mulher era de, em média, menos 216,10€/mês a favor dos homens. Segundo o Eurostat, o valor desta desigualdade em Portugal (11,4%) está abaixo da média da União Europeia (13%) (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 2021).

Tabela 4 - Remuneração base média por sexo entre 1992 e 2022

Anos	Remuneração base média, em €
------	------------------------------

	Portugal	
	Homem	Mulher
1992	438,3€	332,3€
2002	744,2€	599,5€
2012	999€	813,7€
2022	1.217,3€	1.054,4€

Fonte: PORDATA (2023)

A partir da tabela 4, é possível constatar que em 1992 a disparidade da remuneração base média era de 106€, enquanto que em 2002 esta diferença era de 144,7€. Já, em 2012, contava com uma disparidade de 185,3€ e, em 2022, esta diferença era de 163,3€. Isto revela que, desde 1992, houve uma regressão relativamente à disparidade salarial entre homens e mulheres, no entanto esta diferença salarial tem estado a diminuir na última década.

Tabela 5 - Remuneração base média mensal por sexos masculino e feminino: nível de qualificação

Níveis de qualificação						
Anos	Homem		Mulher		Diferença Quadros Superiores	Diferença Quadros Médios
	Quadros superior	Quadros Médios	Quadros superior	Quadros Médios		
1992	1.176,6€	806,6€	952,5€	692,9€	224,10 €	113,70 €
2002	2.200,4€	1.408,2€	1.552,7€	1.233,0€	647,70 €	175,20 €
2012	2.376,5€	1.533,5€	1.723,6€	1.304,0€	652,90 €	229,50 €
2022	2.558,3€	1.748,1€	1.914,2€	1.481,5€	644,10 €	266,60 €

Fonte: PORDATA (2023)

Com base na tabela acima, constata-se que a maior diferença salarial, nos quadros superiores, foi em 2012, de 652,90€, e nos quadros médios foi em 2022, com 266,60€. A menor diferença salarial que houve em ambos os quadros foi em 1992. Esta análise reforça a existência do *gender pay gap*, prejudicando, em qualquer ano, o sexo feminino. Para além disso, ainda é possível afirmar que existe uma maior disparidade salarial no topo da hierarquia do que na sua base. O *gender pay gap*, tanto pode ser devido a segregação vertical como horizontal (Blackburn et al.,2001; Casaca e Perista, 2017).

1.3.3. Estereótipos de género

Subjacentes a todos os tipos de segregação mencionados anteriormente, encontra-se o que se denominam de estereótipos de género. Os estereótipos de género representam uma das barreiras significativas ao avanço das mulheres nas organizações, pois estão frequentemente enraizados em crenças e culturas na sociedade sobre as características atribuídas a homens e mulheres (Duehr e Bono, 2006). Por estereótipo de género entendem-se os papéis tradicionais atribuídos a homens e mulheres na sociedade. Cada indivíduo possui uma parte psicológica associada aos estereótipos, o que está diretamente relacionado com os seus valores. Isso significa que homens e mulheres enfrentam dificuldades para entender e justificar ideias pré-concebidas devido à formação desses estereótipos (Duehr e Bono, 2006).

Para Agostinho e Monteiro (2013), os papéis de maior responsabilidade, como o sustento, a orientação para resultados, a competitividade e a força, têm sido tradicionalmente atribuídos aos homens. Enquanto isso, às mulheres têm sido atribuídos papéis relacionados ao cuidado, baseados nas suas características emocionais e relacionais. Segundo Silva et al. (2010), as mulheres tendem a estar em funções relacionadas com a área da saúde e da educação, sendo importantes nestas áreas características associadas como femininas. Tendo isto em conta, a carreira ou emprego que cada indivíduo escolhe levará a um rumo diferente dependendo do setor, do seu próprio género e por quem é dominado. Isto deve-se ao estereótipo e aos papéis sociais de cada género criados pela sociedade, acabando por as competências esperadas que um líder tenha sejam associadas aos homens, como a assertividade, dureza e foco no sucesso, enquanto se espera que uma mulher seja terna, modesta e preocupada (Loureiro e Cardoso, 2008). Contudo, as mulheres têm vindo a conseguir conquistar o seu lugar no mercado de trabalho, podendo dedicar-se tanto à vida familiar quanto à carreira profissional, ultrapassando alguns estereótipos de género (Santos, 2020).

1.3.4. O fenómeno *Queen bee*: autossegregação

O fenómeno *Queen bee* baseia-se no facto de que são as próprias mulheres que criam os obstáculos umas às outras (Nunes e Lima, 2021). Nesse contexto, aquelas que conseguiram superar a segregação, o teto de vidro e alcançar posições de poder, começam a reproduzir o sexismo e o machismo, impedindo que outras mulheres subam nas suas carreiras e alcancem cargos de liderança (Nunes e Lima, 2021).

No mercado de trabalho, os homens são frequentemente descritos como naturalmente assertivos, dominantes e autoconfiantes (Gallo et al., 2021). Estas são características associadas à liderança, daí os homens tenderem a assumir esse tipo de cargos, enquanto as mulheres são caracterizadas como emotivas, sem habilidades e até incompetentes para

desempenhar funções de poder. Isso resulta em vários tipos de barreiras enfrentadas pelas mulheres nas suas trajetórias profissionais.

Segundo Cesário (2019), quando as mulheres *Queen bee* ocupam cargos de gestão, estas adotam três comportamentos distintos: a apresentação de características masculinas, neste caso, associadas ao estereótipo de líder; distanciamento de outras mulheres, de forma a continuar a destacar-se em ambientes dominados por homens; e a legitimação da hierarquia de género, ou seja, estando de acordo com estereótipos negativos sobre mulheres ou opondo-se a medidas para combater a desigualdade de género. Assim, mulheres que adotam este tipo de fenómeno, sem demonstrar solidariedade ou empatia, contribuem para uma verdadeira exclusão e opressão das outras mulheres, ao reproduzirem comportamentos machistas (Nunes e Lima, 2021).

De acordo com Forbes (2002), as mulheres têm um papel central na perpetuação das masculinidades, recorrendo a um conjunto de práticas subtis. O estudo demonstra que as formas masculinas de saber e de ser não são exercidas exclusivamente pelos homens, pelo contrário, tanto homens como mulheres contribuem para a (re)produção de subjetividades masculinas no contexto organizacional. Os valores e normas masculinos são amplamente aceites e naturalizados nas organizações, o que limita as opções comunicativas disponíveis para as mulheres em posições de liderança que operam predominantemente em contextos dominados por homens. As estratégias comunicativas e posicionamentos filosóficos adotados pelas mulheres analisadas evidenciam a desvalorização histórica e estrutural dos valores e normas femininas, tanto a nível organizacional como social. Consequentemente, estas mulheres tornam-se participantes no processo de reprodução e consolidação das masculinidades.

1.3.5. A conciliação da vida pessoal e familiar com a vida profissional

A dificuldade de conciliação da vida pessoal e familiar com a vida profissional pode ser considerada como outra barreira que as mulheres enfrentam, na medida em que estas são mais sobrecarregadas com o trabalho doméstico (Perista, 2016). Como já referido anteriormente, conforme Perista (2016), as mulheres, para além do trabalho remunerado, também possuem o trabalho não-remunerado, como as tarefas domésticas e cuidar dos filhos. Segundo Perista (2016), as mulheres despendem de mais tempo do que os homens no trabalho não-remunerado, e, mesmo somando os dois tipos de trabalho, as mulheres trabalham mais 1h13 por dia do que os homens no total. Isto acaba por levar as mulheres a sentirem-se stressadas e sobrecarregadas, afetando o seu rendimento profissional (Coutinho et al., 2021).

Outro fator que também afeta as mulheres é a maternidade ou a existência de filhos, uma vez que a empresa continua a ter gastos com a mulher, mesmo ela não estando a trabalhar, o que leva a que muitas mulheres percam grandes oportunidades de trabalho. Para evitar essa despesa, algumas empresas evitam contratar mulheres que possam engravidar ou que desejem filhos (Coutinho et al., 2021). A existência desta discriminação causa a muitas mulheres angústia e incerteza profissional, tanto na decisão de ter um filho, como no pós-parto, em que a mulher, por conta da licença de maternidade, não retoma logo ao emprego e algumas nem ao seu posto de trabalho anterior (Coutinho et al., 2021). A maternidade é vista como concorrente do trabalho uma vez que o foco num campo diminui o foco no outro (Jerusalinsky, 2009). Ramos e Soares (1995) acrescentam, ainda, que as mulheres que têm filhos têm menos oportunidades de integrar o mercado de trabalho.

Apesar das mudanças sociais e políticas, que contribuem para uma melhor inserção e progressão da mulher no mercado de trabalho, ainda existem algumas barreiras, preconceitos e desigualdades de género que as mulheres enfrentam (Coutinho et al, 2021).

Aguiar (2020) destaca um conjunto de políticas públicas que visam reduzir a desigualdade de género e promover a equidade entre homens e mulheres em várias áreas. Entre elas estão os direitos reprodutivos das mulheres, como o acesso ao aborto e a métodos de contraceção, a implementação de quotas de género em setores como a política, o mercado laboral e concursos públicos, as licenças parentais, o reconhecimento do trabalho pago e não pago, questões de saúde menstrual e saneamento, além da eliminação das "pink taxes" que incidem sobre produtos femininos, entre outros. Cada uma dessas áreas influencia, de forma direta ou indireta, o avanço da igualdade de género, essencial para uma sociedade mais justa. Tais políticas reforçam os direitos humanos, sobretudo os direitos das mulheres, e fortalecem a economia. Com a diminuição das disparidades de género, há uma maior possibilidade de participação feminina no mercado de trabalho, o que contribui para a sua autonomia financeira. Essa autonomia permite-lhes fazer escolhas mais independentes, tanto em relação ao consumo e à organização familiar, como a mudanças na sua trajetória profissional e uso de licenças.

Alguns exemplos destas políticas são: o Artigo 16 do Diário da República, que prevê um subsídio parental alargado de até três meses, acessível a qualquer um dos progenitores, individualmente ou ambos em simultâneo ou alternadamente, quando usufruírem da licença parental complementar; e a Lei n.º 26/2019 que estabelece medidas para promover a paridade de género nos órgãos de decisão política e administrativa em Portugal, e exige que seja garantida uma representação mínima de 40% de ambos os géneros, visando corrigir desigualdades históricas na participação das mulheres em cargos de poder.

Coutinho et al. (2021) através do seu estudo, que tinha como objetivo apresentar a desigualdade de género quanto ao acesso profissional e como a mulher foi desvalorizada e excluída deste meio, enquanto homens estavam em grande desenvolvimento, concluíram que tem havido um crescimento nos cargos de liderança ocupados por mulheres e um aumento da sua independência financeira. No entanto, as mulheres continuam a fazer a gestão da dupla jornada, isto é, tanto têm tanto o trabalho profissional como o doméstico, apesar de alguns homens já auxiliarem nas tarefas domésticas. Em relação ao salário, é possível afirmar que existe uma diferença salarial entre os homens e as mulheres que ocupam as mesmas funções, uma vez que o mercado de trabalho sempre beneficiou o homem através de melhores cargos e salários.

A conciliação das mulheres agrava-se com a necessidade ou desafios de regresso à escola e com a conciliação da tripla jornada. Marques e Pirrolas (2023) mencionam também as desigualdades na conciliação da tripla jornada, reforçando que tendencialmente as mulheres são mais prejudicadas, uma vez que continuam a recair sobre elas a maior parte das tarefas domésticas.

Em Portugal, é tradicionalmente esperado que as mulheres assumam a responsabilidade de cuidar dos filhos, o que resulta numa forte pressão sobre elas nesse aspeto (Coutinho et al., 2021). O estudo da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego em Portugal (2021) sustenta esta ideia, indicando que se espera que a mãe assegure o bem-estar da criança nos seus primeiros meses de vida, enquanto o pai é responsável por prover financeiramente (Perista, 2016). Com isto, é fulcral entender como é que a mulher ocupa uma posição de liderança, ao mesmo tempo que concilia o papel de mãe e de profissional, nos dias de hoje.

Para Lopes e Brandão (2017), estes estereótipos mencionados entram em conflito com aspetos cruciais para as mulheres, como a procura por uma carreira profissional e a luta pela igualdade de oportunidades. Isso coloca-as diante do desafio de conciliar família e trabalho, o que nem sempre é fácil de alcançar. Portanto, as mulheres têm procurado estratégias para equilibrar a maternidade com as suas carreiras. As redes de apoio surgem como uma dessas estratégias, permitindo conciliar os dois aspetos da vida da mulher. É fundamental que o cuidado dos filhos seja encarado como uma responsabilidade compartilhada pelo casal, mesmo que isso implique em obrigações e benefícios.

Alexandre (2023), através da sua dissertação de mestrado, teve como objetivo analisar as perceções de mulheres em posições de liderança no ensino superior sobre a conciliação entre a vida pessoal e profissional, bem como a influência dos estereótipos de género. Esta revelou que, embora muitas mulheres contem com ajuda externa para tarefas domésticas e de

cuidados familiares, ainda continuam a enfrentar desafios significativos devido a estereótipos de gênero e responsabilidades familiares, especialmente quando os filhos são pequenos. As entrevistadas destacaram que a conciliação dessas esferas é complexa e que a falta de representação feminina em cargos de liderança está ligada tanto à disponibilidade limitada para assumir tais posições, quanto às escolhas pessoais que priorizam responsabilidades familiares. A pesquisa conclui que, apesar de algumas mulheres não sentirem diretamente a influência dos estereótipos de gênero, a maioria reconhece os desafios adicionais enfrentados pelas mulheres na progressão de carreira no ensino superior.

2. Objetivos e metodologia

Nesta secção pretende-se identificar tanto o objetivo geral como os objetivos específicos e, seguidamente, a metodologia que se tenciona utilizar para dar resposta aos objetivos propostos. Além disso, também se apresentará a amostra e a técnica de recolha e tratamento de dados.

2.1. Objetivos geral e específicos

Como mencionado na Introdução, as perguntas de partida que deram origem a este estudo foram as seguintes: “Como é que as mulheres caracterizam as suas trajetórias profissionais?” e “Quais são os desafios que as mulheres enfrentam no acesso a cargos de liderança?”. Estas perguntas de partida foram o fio condutor da nossa pesquisa (Quivy e Campenhoudt, 2013) e remeteram-nos para duas problemáticas: as trajetórias das mulheres no mercado de trabalho e os desafios que as mesmas enfrentam no acesso a cargos de liderança.

A pesquisa sobre as problemáticas para as quais remete a pergunta, ou as perguntas, de partida ajudam a definir os objetivos da investigação (Quivy e Campenhoudt, 2013). O objetivo geral destaca a meta ou resultado ambicionado pelo estudo, enquanto os objetivos específicos representam as etapas necessárias para atingir esse objetivo geral (Costa e Costa, 2014). Dito isto, este trabalho teve como objetivo geral analisar as trajetórias das mulheres em cargos de liderança para compreender os desafios no acesso à liderança. Nesse quadro, e após a revisão da literatura, foram definidos como objetivos específicos os seguintes:

- Caracterizar socio demograficamente as mulheres em cargos de liderança;
- Analisar as trajetórias escolares das mulheres em cargos de liderança;
- Analisar as inserções profissionais das mulheres em cargos de liderança;
- Analisar as trajetórias profissionais das mulheres em cargos de liderança;
- Identificar os desafios enfrentados pelas mulheres no acesso aos cargos de liderança.

2.2. Metodologia de investigação empírica

Para atingir estes objetivos, considerou-se como opção metodológica mais adequada a metodologia qualitativa (Fortin, 2009). Esta opção apresentou-se como a mais adequada, uma vez que nos permite compreender os fenómenos, através da análise da realidade de vários indivíduos, tendo em conta a sua diversidade, bem como dos seus contextos (Fortin, 2009; Guerra, 2006).

Segundo Deslauriers (1997, como citado por Guerra, 2006), os métodos qualitativos, embora não tenham um sentido preciso nas ciências sociais, referem-se a uma variedade de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar e traduzir fenômenos sociais que ocorrem de maneira mais ou menos natural. Estas técnicas focam-se mais no significado desses fenômenos do que na sua frequência. Contudo, atualmente, muitas análises qualitativas continuam a empregar os conceitos de causa e hipótese, embora atribuam a estes termos significados distintos dos que assumem em pesquisas de natureza hipotético-dedutiva. Este paradigma sustenta a ideia de que há diversas realidades, sendo cada uma delas moldada pelas percepções individuais e sujeita a evoluções ao longo do tempo. O investigador opta por um fenômeno, explorando-o de maneira abrangente. Ao analisar o fenômeno de forma holística, ele conecta e integra diversas ideias para construir uma nova realidade que faça sentido para os indivíduos envolvidos no fenômeno em estudo (Fortin, 2009). Neste quadro, como se pretendia compreender o acesso das mulheres a cargos de liderança e os desafios e barreiras que enfrentaram nesse acesso e no cargo, esta abordagem metodológica permitiu-nos compreender as narrativas e ou percepções individuais das nossas entrevistadas.

2.3. Objeto de estudo

O nosso objeto de estudo foram mulheres em cargos de liderança em diferentes setores de atividade. Segundo Fortin (2009), a amostra refere-se ao subconjunto de uma população ou grupo que pertencem à mesma população. Optou-se por utilizar a saturação teórica em pesquisa qualitativa, onde a coleta de dados foi considerada saturada quando as entrevistadas não forneceram novas informações que alterassem (Guerra, 2006). Relativamente ao tipo da amostra, propõe-se a amostragem por conveniência (bola de neve) de mulheres em cargos de liderança. Neste tipo de amostragem, optou-se por entrevistas de tamanho reduzido e focadas, de forma a atingir rapidamente a saturação da informação (Guerra, 2006). Ou seja, a coleta de dados é considerada saturada quando os inquiridos não apresentam novas informações para a compreensão do estudo em causa (Fortin, 2009). Conforme Flick (2009), a técnica da “bola de neve” é uma estratégia para identificar e recrutar entrevistadas para a pesquisa a partir de sugestões dos primeiros entrevistados. Por outras palavras, o investigador seleciona um pequeno grupo de pessoas que correspondam aos critérios do estudo. Estas pessoas posteriormente indicam outros possíveis entrevistados e por aí adiante. Desta forma, expande-se a amostra progressivamente, como o crescimento de uma bola de neve. Esta técnica é muito útil quando se quer atingir grupos sociais de difícil acesso ou muito específicos.

De acordo com Guerra (2006), o ponto crucial na análise compreensiva não reside na definição de uma grande quantidade de sujeitos estatisticamente representativos, e sim na

escolha de uma amostra reduzida de indivíduos socialmente significativos, considerando a diversidade de culturas, opiniões e expectativas, enquanto reconhece a unidade da condição humana. Por outras palavras, a questão central diz respeito à representatividade social de um número reduzido de pessoas, um aspeto inevitável em investigações que adotam entrevistas aprofundadas para a compreensão do fenómeno em questão.

Tendo em conta que o principal objetivo é compreender os desafios e barreiras das mulheres no acesso a cargos de liderança, o objeto de estudo foca-se assim nas mulheres que se encontram nos mais variados cargos de liderança.

Na pesquisa qualitativa, ao contrário da abordagem quantitativa, o tamanho da amostra não é definido antecipadamente, mas sim determinado pelo processo de coleta de dados. Um conceito-chave nesse contexto é a amostragem teórica, que se baseia principalmente no princípio da saturação para determinar o número de entrevistadas. A saturação ocorre quando os temas e categorias se tornam repetitivos, indicando que não há mais novas informações a serem obtidas. Os dados são coletados por meio de várias técnicas, como entrevistas, observações, análise de documentos e notas de campo. É essencial que o investigador garanta que os dados refletem as experiências e perspetivas dos entrevistadas, não as suas. A credibilidade, autenticidade e transferibilidade dos dados são aspetos cruciais a serem considerados (Deslauriers e Kérisit, 1997, como citado por Fortin, 2009).

2.4. Técnicas e fontes de recolha de dados

É possível recolher esta informação de diversas formas como, por exemplo, através de entrevistas, questionário e consulta de estatísticas. Neste caso, a técnica utilizada para o presente estudo foi a das entrevistas semiestruturadas.

A entrevista é um método crucial e uma técnica indispensável para os investigadores. O principal propósito deste método é conduzir uma conversa estruturada por meio de perguntas, visando coletar uma ampla gama de dados qualitativos essenciais para a pesquisa. Certas informações não podem ser obtidas por meio de fontes documentais, o que torna a experiência subjetiva dos entrevistados uma fonte valiosa de dados, especialmente para investigar fenómenos complexos (Fortin, 2009). Os métodos de entrevista destacam-se pela utilização dos métodos fundamentais de comunicação e interação humana. Quando adequadamente utilizados, esses processos possibilitam ao investigador extrair informações e reflexões bastante enriquecedoras e complexas durante as entrevistas. Diferentemente das pesquisas por questionários, os métodos de entrevista são caracterizados por um contato direto entre o investigador e os entrevistados, com uma orientação relativamente mínima por parte do investigador. Desta forma, estabelece-se, uma autêntica interação, na qual o

entrevistado compartilha as suas percepções de um acontecimento ou situação, as suas interpretações ou experiências (Quivy e Campenhoudt, 2013).

Este tipo de entrevista permite ao investigador guiar o tema e as dimensões ao longo da entrevista e, também, dar liberdade ao inquirido de complementar ou acrescentar novas informações (Quivy e Campenhoudt, 2013). Para além disso, este tipo de entrevista possibilita a existência de uma maior flexibilidade, a garantia que o inquirido compreendeu a questão e a reformulação da questão, devido ao facto de o investigador dispor de perguntas tanto abertas quanto fechadas. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2013), sempre que o entrevistado se desviar dos objetivos, o investigador deve gentilmente realinhar a entrevista e introduzir perguntas que o entrevistado possa não ter considerado por conta própria, de maneira fluida e natural. Este esforço é essencial para manter o foco e garantir que os objetivos da entrevista sejam alcançados.

Neste sentido, o guião de entrevista (em Apêndice A) foi organizado tendo em conta os objetivos e as diferentes dimensões de análise, nomeadamente: caracterização socio demograficamente; trajetórias escolares; inserção profissional; trajetórias profissionais; desafios no acesso aos cargos de liderança.

No que respeita ao procedimento, foi garantido o anonimato das entrevistadas neste estudo, de modo a que as entrevistadas se sentissem confiantes e a que se cumprissem os princípios éticos da investigação. Como sugerido por Maclean et al. (2012), as entrevistas foram marcadas com antecedência, através de correio eletrónico, em conjunto com as entrevistadas, e realizadas nos locais escolhidos pelas entrevistadas, de forma a proporcionar às mesmas um ambiente familiar. Deste modo, as entrevistas foram realizadas tanto online, como na casa das entrevistadas, dependendo de como as mesmas preferissem e se sentissem confortáveis para se expressarem livremente. No primeiro contato, os objetivos da pesquisa foram explicados e foi solicitada a autorização para gravar as entrevistas, garantindo-se o anonimato das entrevistadas. Essa abordagem foi adotada como forma de estabelecer desde o início uma relação de confiança, aspeto essencial neste tipo de estudo, conforme destacado por Guerra (2006).

Segundo Pires (1997, como citado por Guerra, 2006), a saturação desempenha duas funções cruciais na metodologia de pesquisa. Operacionalmente, orienta o investigador sobre quando encerrar a coleta de dados, evitando desperdícios de recursos como o tempo e o dinheiro. A saturação pode ser interpretada de forma teórica e/ou empírica (Guerra, 2006). A saturação teórica implica que um conceito surja dos dados e seja testado em diferentes contextos empíricos (Guerra, 2006). O objetivo é desenvolver as propriedades desse conceito e verificar a sua relevância teórica e o seu potencial heurístico. Se, ao ser testado repetidamente, o

conceito não revelar novas propriedades, considera-se que está saturado. Por outro lado, a saturação empírica ocorre quando os dados coletados não fornecem mais informações novas ou diferentes, que justifiquem continuar a coleta de material empírico (Glauser e Strauss, 1967, Pires, 1997b, e Bertaux, 1997 como citado por Guerra, 2006).

De acordo com Guerra (2006), a saturação pode ser considerada uma categoria de análise, na qual o entrevistador percebe a repetição das informações em relação aos principais pontos de interesse. É definida como um fenómeno no qual, após um certo número de entrevistas, o investigador ou equipa percebem que não estão a obter novas informações sobre o objeto de estudo. Tendo isto em conta, para esta dissertação foram realizadas treze entrevistas semiestruturadas, nos formatos online e presencial, cada uma com a duração média de 50 minutos. As entrevistas foram gravadas com o consentimento das entrevistadas, tanto durante a gravação, como num documento, Apêndice B, e transcritas para documentos, abrangendo todos os objetivos definidos.

2.5. Análise e tratamento de dados

Conforme Guerra (2006), é essencial selecionar a técnica de análise de dados mais apropriada para a natureza e os objetivos do estudo empírico. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2013), é crucial escolher métodos que sejam considerados estáveis para evitar que o investigador interprete as informações com base nos seus próprios valores e pensamentos. Tendo optado por uma abordagem qualitativa, com recurso à entrevista semiestruturada, a técnica de análise e tratamento de dados utilizada foi a análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo refere-se ao conjunto de técnicas de análise das comunicações. Este conjunto não se limita a ser apenas um instrumento singular, mas sim uma variedade de ferramentas, adaptáveis a um campo de aplicação extenso: as comunicações. Guerra (2006) defende que a análise de conteúdo é uma técnica descritiva, com o fim de narrar a entrevista, e interpretativa, pois é feita a análise através das questões formuladas e do objeto de estudo. Já o tipo de análise de conteúdo considera-se a categorial, em que se analisa e descreve o tema (Guerra, 2006). Esta análise está presente no Apêndice C.

Para Quivy e Campenhoudt (2013), a análise de conteúdo desempenha um papel significativo na pesquisa, proporcionando a oportunidade de abordar coerentemente informações e testemunhos que apresentam um certo nível de profundidade e complexidade. Este método permite, assim, cumprir de maneira equilibrada as exigências tanto do rigor metodológico quanto da profundidade criativa, elementos que nem sempre são facilmente compatíveis. A análise de conteúdo tem como objetivo não apenas a descrição de situações, mas também a interpretação do significado do que foi expresso. Na pesquisa empírica, existem diversas

operações, tais como descrever fenômenos, identificar as suas covariações ou associações, e compreender as relações de causalidade/interpretação nas dinâmicas sociais sob investigação (Guerra, 2006).

Segundo Quivy e Campenhoudt (2013), as mensagens analisadas pela análise de conteúdo são diversas, englobando desde obras literárias e artigos de jornais, até documentos oficiais, programas audiovisuais, declarações políticas e relatórios de entrevistas menos diretas. Os termos escolhidos pelo emissor, a sua frequência e a forma como são organizados, juntamente com a estrutura e desenvolvimento do "discurso", fornecem ao investigador as informações essenciais para a construção do conhecimento. Esse conhecimento pode focar-se no próprio emissor ou nas condições sociais que moldam a produção desse discurso. Na investigação social, este tipo de análise está a ganhar cada vez mais destaque (Quivy e Campenhoudt, 2013). Isto deve-se principalmente à sua capacidade de abordar sistematicamente informações e testemunhos, que possuem um certo grau de profundidade e complexidade, como os relatórios de entrevistas pouco diretas. Ao lidar com materiais ricos e penetrantes, a análise de conteúdo consegue harmonizar as exigências do rigor metodológico e da criatividade profunda, de maneira mais eficaz do que qualquer outro método de trabalho. Essa preocupação compartilhada com a precisão e a profundidade tem impulsionado os avanços recentes nesse campo.

Já em relação ao método de análise categorial, este foi o primeiro tipo de análise a ser desenvolvido cronologicamente. Esta abordagem visa examinar integralmente um texto, sujeitando-o a uma classificação e recenseamento, com base na frequência de presença (ou ausência) de itens de significado. Essa metodologia, que pode ser considerada como um estágio inicial em direção à objetividade, procura racionalizar a interpretação por meio de números e percentagens, proporcionando uma estrutura para classificar os elementos integrantes da mensagem em categorias distintas (Bardin, 2011).

3. Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo são analisados e discutidos os resultados, que foram recolhidos a partir de treze entrevistas semiestruturadas, realizadas a mulheres que se encontram em cargos de liderança (Apêndice C).

Inicia-se com a caracterização sociodemográfica, seguida pela análise da trajetória escolar das entrevistadas, a sua inserção profissional, a trajetória profissional até chegar ao cargo de liderança atual e, por fim, analisam-se os desafios encontrados pelas entrevistadas em cargos de liderança.

3.1. Caracterização sociodemográfica das mulheres em cargos de liderança

Na caracterização sociodemográfica apresentar-se-á o perfil descritivo das treze entrevistadas, sendo esta definição pertinente para contextualizar os resultados da investigação, permitindo uma melhor compreensão dos dados à luz das particularidades do grupo entrevistado.

Começar-se-á, através da tabela abaixo, a analisar variáveis como idade, género, nível de escolaridade, profissão, entre outras características relevantes para o estudo. Estes dados permitirão observar possíveis padrões ou variações na forma como diferentes perfis sociodemográficos influenciam as respostas e perceções das entrevistadas. A apresentação desta caracterização servirá de base para uma análise mais aprofundada dos temas emergentes e das dinâmicas observadas nas entrevistas.

Tabela 6 - Caracterização sociodemográfica das mulheres entrevistadas em cargos de liderança

	Idade	Habilitações literárias	Profissão	Naturalidade	Local de residência	Estado Civil	Composição do Agregado Familiar
E1	42	Licenciatura em Marketing	Coordenadora de Tradução	Alenquer	Alenquer	Casada	4
E2	43	Licenciatura em Contabilidade com MBA	Head of Accounting	Alenquer	Lisboa	Casada	3
E3	28	Ensino Secundário	Gerente	Abrantes	Cascais	Solteira	1
E4	40	Mestrado em Envelhecimento Ativo	Diretora de Unidade Cuidados	Leiria	Leiria	Solteira	1

E5	61	Doutoramento em Biologia Oncológica	Director at TSET HPRC Tobacco Regulatory Science Laboratory	Alenquer	Oklahoma	Casada	4
E6	37	Mestrado em Direito	Manager Jurídico	Covilhã	Carnaxide	Casada	4
E7	45	Licenciatura em Relações Internacionais	Customer Relation Manager	França	Oeiras	Casada	3
E8	40	Licenciatura em Gestão de Empresas	Accounting and Financial Control Manager	São Sebastião da Pedreira	Sintra	Casada	4
E9	55	Ensino Secundário	Customer Care Manager	São Sebastião da Pedreira	Sintra	Casada	2
E10	42	Licenciatura em Sociologia	HR Manager	Lisboa	Amadora	Casada	4
E11	47	Licenciatura em Gestão de Empresas	Campaigns e Channels Manager	Oeiras	Lisboa	Casada	5
E12	42	Licenciatura em Psicologia Social das Organizações	Diretora de Recursos Humanos	Évora	Lisboa	União de facto	4
E13	40	Licenciatura em Informática e Gestão de Empresas	Head of Delivery	Lisboa	Loures	Divorciada	1

Fonte: Entrevistas

Conforme apresentado na tabela 6, as idades das entrevistadas situam-se entre os 28 e os 61 anos, sendo que oito das entrevistadas (E1, E2, E4, E7, E8, E10, E12 e E13) têm entre 40 e 45 anos e possuem todas o ensino superior. No que respeita às restantes cinco entrevistadas, as idades são muito diferenciadas: 28, 61, 37, 55 e 47, e as suas habilitações variam entre o ensino superior e o secundário. Esta variação etária ilustra a inclusão de mulheres em várias fases das suas trajetórias profissionais, abrangendo tanto aquelas que estão a iniciar a carreira, como outras que já se encontram em posições consolidadas. A diversidade de idades permite uma análise sobre como a experiência acumulada e os desafios enfrentados em diferentes etapas da vida, influenciam as suas perceções sobre liderança e gestão.

As entrevistadas, mulheres em cargos de chefia, apresentam, como referido anteriormente, um nível de habilitação escolar ao nível do ensino superior, havendo apenas duas exceções

(E3 e E9) com ensino secundário. Destas, E1, E2, E7, E8, E10, E11, E12 e E13, possuem licenciatura, enquanto E4 e E6 possuem mestrado e E5 é doutorada. A relação entre o cargo de liderança e a habilitação literária, e/ou nível de qualificação, não é linear. As duas entrevistadas sem habilitação literária superior têm cargos de liderança de “Gerente” (E2) e “Customer Care Manager” (E9), quer pela natureza e requisitos da função, do contexto organizacional e setorial quer, pela antiguidade. As áreas de formação das entrevistadas com o ensino superior são variadas, abrangendo áreas científicas como Marketing, Contabilidade, Gestão de Empresas, Sociologia, Informática, Biologia, Envelhecimento Ativo, Direito e Relações Internacionais. O elevado grau de escolaridade da amostra sublinha a relevância da educação na conquista de cargos de liderança, bem como na sua preparação para funções de gestão e liderança.

As profissões desempenhadas pelas entrevistadas são diversificadas, abrangendo cargos de gestão em áreas como tradução, contabilidade, recursos humanos, informática, cuidados de saúde, marketing e customer care. A maioria (E1, E2, E3, E4, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12 e E13) trabalha em Portugal, predominantemente na região de Lisboa e arredores, com exceção de uma entrevistada (E5) que reside em Oklahoma, nos Estados Unidos da América, e outra (E12) que tem responsabilidades tanto em Portugal quanto em Espanha.

Em relação ao estado civil, nove entrevistadas são casadas (E1, E2, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11), uma vive em união de facto (E12), uma é divorciada (E13) e duas são solteiras (E3 e E4). Os agregados familiares variam entre zero e cinco pessoas, sendo mais comum a estrutura de quatro membros, o que pode influenciar a conciliação entre vida pessoal, familiar e profissional. Duas das entrevistadas não têm filhos (E3 e E13), uma está grávida (E4) enquanto a E11 tem 3 filhos. Esta caracterização demonstra a diversidade tanto nos contextos pessoais como profissionais das entrevistadas, fornecendo uma amostra rica e variada para a análise dos dados recolhidos (Guerra, 2006). A descrição sociodemográfica revela um grupo altamente qualificado e diverso, não só em termos de experiência profissional, mas também nos seus contextos pessoais. No que se refere às entrevistadas casadas ou em união de facto, é possível verificar uma diversidade tanto nas qualificações académicas como nas profissões dos seus parceiros. As habilitações dos cônjuges variam desde o ensino básico (E7 e E9) até ao ensino superior, incluindo mestrados (E2, E6, E11, E12). Profissionalmente, os cônjuges atuam em áreas como engenharia civil (E6), medicina (E5), logística (E7), empreendedorismo (E12), *team leader* (E10) e tradução (E1). Esta diversidade reflete as diferenças de formação e carreira, o que pode influenciar a forma como cada casal gere e/ou concilia as suas responsabilidades profissionais e domésticas, conforme referido por Perista (2016).

Tabela 7 - Caracterização da situação profissional das entrevistadas

	Situação profissional	Tipo de Horário	Antig. na função	Antig. na empresa	Área	Antig. em cargos de liderança	Nº de Subordinados
E1	Por conta de outrem	Fixo	18M	4A	Tradução	8A 6M	25
E2	Por conta de outrem	Fixo	2M	2M	Hotelaria	1A	10
E3	Por conta de outrem	Turnos	18M	4A	Restauração	18M	10
E4	Por conta de outrem	Isenção de Horário	6M	6M	Saúde	16A	35
E5	Por conta de outrem	Isenção de Horário	20, 12 e 2A	22A	Ciência	20A	39
E6	Por conta de outrem	Fixo	4A	7A	Banca	4A	2
E7	Por conta de outrem	Fixo	10A	21A	Banca	10A	68
E8	Por conta de outrem	Fixo	8A	13A	Banca	8A	10
E9	Por conta de outrem	Fixo	25A	28A	Banca	34A	100
E10	Por conta de outrem	Fixo	19M	23A	Banca	19M	3
E11	Por conta de outrem	Fixo	2A	19A	Banca	12A	12
E12	Por conta de outrem	Fixo	7A	13A	Banca	13A	30
E13	Por conta de outrem	Fixo	5A	10A	Consultoria	7A	80

Fonte: Entrevistas

A análise dos dados coletados das entrevistadas oferece uma visão ampla sobre as suas trajetórias profissionais e vivências em posições de liderança, como verificado na tabela 7. As informações foram organizadas em diferentes categorias, como o tipo de horário, antiguidade na função, antiguidade na empresa, área de atuação das empresas em que as entrevistadas se encontram, experiência em cargos de liderança e número de subordinados.

Todas as entrevistadas são trabalhadoras por conta de outrem. No que diz respeito ao tipo de horário, existe uma considerável variedade: algumas possuem horários fixos (E1, E2, E6, E7,

E8, E9, E10, E11, E12, E13), enquanto outras têm horários flexíveis ou isenção de horário (E4, E5), sendo que uma delas ainda trabalha por turnos (E3). Este último exemplo, de horário por turnos está relacionado com o setor – restauração (E3), enquanto que o horário de isenção poderá estar relacionada com o cargo (E4 e E5), uma vez que ambas são as Diretoras e têm formalmente um maior nível de qualificação, ou seja, mestrado e doutoramento, respetivamente.

Reforçando a diversidade da amostra, as entrevistadas revelam diferenças entre elas no que respeita à sua antiguidade na empresa e na função. A antiguidade na função é diferente entre as entrevistadas, variando entre 2 meses e 25 anos. Já a antiguidade na empresa também apresenta uma grande amplitude, variando de 2 meses até 28 anos. Coloca-se a hipótese de que o tempo em cargos de liderança está relacionado com a idade das entrevistadas.

No que respeita à antiguidade na empresa, as entrevistadas E5, E7, E9, E10 e E11 estão há mais de 15 anos na empresa, as entrevistadas E8, E12 e E13 há mais de 10 anos, e E6 há 7 anos, enquanto as entrevistadas E1, E2, E3 e E4 estão há menos de 5 anos. A entrevistada E11, que atua no setor bancário, está a apenas há 2 anos na função, apesar dos seus 19 anos na empresa, enquanto E9, também no mesmo setor, está há 28 anos na empresa e há 25 anos na função.

Já no que respeita à função (de liderança), no caso da entrevistada E2 coincide a antiguidade na função com a antiguidade na empresa, sendo que está há apenas dois meses na empresa. Nas restantes a antiguidade na função é tendencialmente mais baixa. A entrevistada E9 diz estar há 25 anos na função e há 29 anos na empresa, seguida da E5 que foi acumulando os cargos desde há 20 anos e está na empresa há 22 anos, E7 afirma que está há 10 anos na função e há 21 anos na empresa e E12 que tem 7 anos de antiguidade na função e 13 anos na empresa.

As áreas de atuação das empresas que as entrevistadas se encontram são variadas, abrangendo áreas como tradução, hotelaria, restauração, saúde, ciência e o setor bancário. Este último é o mais representado, com uma concentração significativa de entrevistadas.

As equipas que cada entrevistada lidera também são muito variadas em termos de número de pessoas, variando entre 2 e 100. Este parece estar relacionado com o contexto de cada entrevistada e o seu grau de qualificação. Enquanto algumas gerem pequenas equipas (E6 e E10), outras têm a responsabilidade sobre grandes grupos (E9 e E5). Essa variação pode influenciar diretamente a complexidade da gestão e da carga de trabalho associada. A E3, que trabalha na restauração, lidera 10 pessoas, a E6, que é da área jurídica, lidera 2 pessoas,

enquanto que a E5, que é investigadora nos Estados Unidos da América, lidera 39 pessoas, e a E9, que trabalha dentro de um Contact Center, lidera 100 pessoas.

Em suma, os dados revelam uma diversidade de vivências e contextos profissionais entre as entrevistadas, o que proporciona uma base rica para estudar as dinâmicas de liderança em diferentes setores e ambientes. A variedade de dimensões analisadas indica que a experiência e o impacto das posições de liderança podem ser fortemente influenciados por fatores como antiguidade, área de atuação e o número de subordinados.

3.2. Análise das trajetórias escolares das mulheres entrevistadas

As trajetórias escolares das entrevistadas (E1 a E13) mostram percursos variados, influenciados por diferentes contextos socioeconómicos, dinâmicas familiares e motivações pessoais, que influenciaram as suas escolhas académicas e profissionais, o que corrobora os estudos realizados na Universidade de Lisboa, de Curado e Machado (2006). Estes afirmam que a maioria dos entrevistados ingressaram no ensino superior para prosseguir estudos na área que lhes interessava, com vista a terem uma profissão de sucesso e para serem independentes. De seguida, apresentar-se-á uma análise geral dessas jornadas, destacando os fatores principais que marcaram as suas experiências escolares (Casanova et al., 2020).

Um tema comum nas entrevistas é a influência familiar, especialmente dos pais, nas decisões escolares e profissionais das entrevistadas. As entrevistadas E5 e E9 enfrentaram a falta de apoio familiar ao contrário das entrevistadas E1 e E13. Apesar das razões e contextos diferentes, estas diferenças parecem reforçar a hipótese da proveniência e o efeito das origens sociais e, associado a estas, o capital económico e escolar, da família, conforme referido por Mauritti (2009, como citado por Casanova et al., 2020), Casanova et al. (2020) e Seabra (2009).

A entrevistada E5, descreveu como a decisão do pai quase a impediu de continuar no ensino secundário: *"O meu pai disse: 'chega, não há mais escola para ninguém'... eu queria muito continuar, mas ele não me deixou"* (E5). Na sequência desta situação, a entrevistada chegou a interromper os estudos durante um ano para aprender bordado, situação essa que ocorreu por volta de 1974, no período da Revolução dos Cravos. Já a entrevistada E9 também enfrentou dificuldades familiares e económicas, o que a forçou a ingressar no mercado de trabalho mais cedo: *"Os meus pais não tinham condições para eu poder estudar no Norte e obviamente isso levou-me para o mercado de trabalho"* (E9).

As entrevistadas E1 e E13 descreveram realidades diferentes das anteriores, isto é, o apoio da família. A entrevistada E1 enfatizou o forte encorajamento dos pais, embora tenha destacado que o seu sucesso escolar também decorreu do prazer pessoal pelo estudo: *"Eles*

sempre me incentivaram a estudar, mas a realidade é que eu sempre gostei muito de estudar” (E1). De maneira semelhante, a entrevistada E13 mencionou que um amigo próximo foi quem a motivou a seguir um curso, desafiando as expectativas familiares que a pressionavam para cursar enfermagem: *“Os meus pais queriam enfermagem... acabei por ir para Informática e Gestão de Empresas por influência de um amigo”* (E13).

A escolha dos cursos universitários pelas entrevistadas foi influenciada por uma combinação de fatores, incluindo interesses pessoais, conselhos de professores e, em alguns casos, as expectativas da família, o que contrapõe o estudo de Alves et al. (2012). A entrevistada E2 mencionou a influência de um professor na sua decisão de estudar contabilidade, embora inicialmente a sua preferência fosse gestão de recursos humanos: *“Foi um professor que me disse: ‘Olha, a menina devia de ir para contabilidade, tem muito jeito’”* (E2). Já a entrevistada E7, que estudou até o 12º ano em França, optou por uma licenciatura em Relações Internacionais em Portugal, guiada tanto pela sua familiaridade com o país, quanto pela experiência positiva de uma prima: *“Sempre tive vontade de vir viver para cá... quando tive a ver os cursos, Relações Internacionais pareceu-me a melhor escolha”* (E7). A trajetória escolar foi diferente para as diferentes entrevistadas e nesta inclui-se o tipo e o tempo de emprego ou trabalho. Para a entrevistada E3, o trabalho era percebido como uma forma de se autodesenvolver e adquirir experiência profissional, tendo a mesma mencionado que atuava em promoções e ativações de marcas enquanto frequentava o ensino superior: *“Trabalhei enquanto estudava...mas era mais um trabalho pontual, de promoções”* (E3). As entrevistadas E6 e E10 já trabalhavam em tempo integral, nas respetivas áreas de formação, durante o ensino superior e/ou curso, fazendo a conciliação da tripla jornada (Marques e Pirrolas, 2023). A entrevistada E10 começou a trabalhar numa empresa de contabilidade, fora da sua área de formação, durante a licenciatura. Já a entrevistada E8 que cursou Gestão de Empresas, conseguiu trabalhar durante o primeiro ano de faculdade, mas precisou de interromper no segundo ano devido à carga prática exigida pelo curso: *“Trabalhei no primeiro ano de faculdade, mas com a carga prática do curso, tive que parar no segundo ano”* (E8).

Esse cenário ilustra o esforço de muitas mulheres em conciliar as exigências académicas com a necessidade de obter uma certa independência financeira, um fator importante nas suas trajetórias. A jornada académica da entrevistada E5, que tem 61 anos, foi, segundo a mesma, marcada por obstáculos desde a infância. Ela começou a frequentar a escola antes da idade permitida, levando uma cadeira todos os dias e escondendo-se do inspetor, uma vez que não estava oficialmente matriculada. Mais tarde, apesar do seu esforço, o seu pai decidiu interromper a sua educação após o 6º ano, uma decisão que ocorreu durante o período do 25 de abril em Portugal. A entrevistada E5 lutou contra essa decisão, conseguindo posteriormente continuar os seus estudos, demonstrando uma grande determinação em

superar as dificuldades impostas pelo ambiente familiar. Ela ainda teve um ano de pausa entre o 12º ano e a universidade, devido a um problema num exame de biologia, mas conseguiu ingressar na licenciatura em medicina, mostrando resiliência diante das adversidades, tendo trabalhado desde cedo para garantir a continuidade de sua educação:

“A trajetória pessoal foi muito diferente da maioria das pessoas. Eu comecei a ir para a escola, quando não era tempo de ir para a escola, tinha que levar uma cadeira todos os dias. A professora encontrou-me no caminho, eu não andava na escola, mas eu tinha 6 anos. E eu vinha com uma malinha na mão que ela disse, ‘de onde é que vens?’ e eu ‘Eu venho da escola’, ‘não vens nada, vens tu da escola, não vens nada!’, e eu ‘venho, venho’. E eu vinha da minha prima, ela é que me ensinou a ler, então foi assim, ‘então mostra-me lá os livros’. Eu mostrei. Eu tinha uma letrinha muito bonitinha, disse. Então olhe, ‘diz à tua mãe para vires amanhã, que amanhã venha falar comigo’. A partir daí comecei a ir para a escola, mas tinha de levar cadeira todos os dias e tinha que me esconder se o Inspetor aparecesse, porque eu não estava registada. Depois chegou a quarta classe. Fiz a quarta classe, só havia 40 crianças no meu ano. Dessas 40, só 3 foram para a escola para o quinto ano. Fomos para o quinto e sexto ano em Alenquer. Sim, chegou ao sexto ano e o meu pai disse, ‘chega, não há mais escola para ninguém’. Foi o 25 de Abril e eu tirada da escola. Portanto, a professora de matemática não queria que o meu pai me tirasse da escola ‘ai eu pago para a sua filha ir para a escola’. E o meu pai ‘não é preciso pagar, a minha filha não vai para a escola’. Puseram-me um ano a aprender bordados. Chorei todos os dias e sempre fui muito de reclamar do meu pai ‘Não, não, se me pões a aprender bordados em Alenquer, então tens que me deixar ir para escola para Alenquer’ e fui para a escola. Depois fiz o 12º, o professor de Biologia não nos ensinava biologia, coisa nenhuma, disse ‘Vocês vão a exame, só fazem a parte que nós ensinamos, e não fazem mais’. Toda a gente concordou, assinámos um papel que ninguém ia responder a mais nada. Uma menina muito esperta, resolveu responder a tudo o que sabia, portanto, ela passou de ano e todos nós ficamos, reprovámos a biologia. Portanto, fiquei um ano. Primeiro, fiquei um ano entre o sexto e o sétimo ano porque o meu pai não queria que fosse para escola. Depois fiquei um ano entre o 12º e a universidade, porque apesar de ter 18 a Química, 20 a Matemática. E ter feito 90% ou 90 e qualquer coisa não passei, enfim, não passei biologia. Portanto, fiz biologia depois a seguir, respondi a tudo lá passei e tal com 17 ou 18 e fui para a escola de Medicina.” (E5)

A percepção do desempenho académico das entrevistadas é diferenciado, com algumas a mencionarem que foram “alunas brilhantes”, enquanto outras mencionaram que enfrentaram dificuldades. A entrevistada E1 referiu o seu excelente desempenho, dizendo que nunca

repetiu um ano: *"Nunca fiquei retida... participava nas aulas e conseguia compreender a matéria"* (E1). Já as entrevistadas E6 e E11 descreveram-se como alunas medianas, mas que sempre progrediram de ano sem grandes problemas: *"Nunca repeti nenhum ano, não era uma aluna brilhante, era uma aluna mediana"* (E6) e *"Não era uma excelente aluna, era para aí uma aluna com uma média de 15"* (E11). Por sua vez, a entrevistada E10 afirmou ter tido uma trajetória acadêmica linear, com um bom desempenho até o ensino superior, chegando a ser reconhecida pela escola *"Fui sempre boa aluna... cheguei a receber um quadro de mérito no 7º ano"* (E10).

As trajetórias escolares das entrevistadas refletem a complexidade do percurso acadêmico feminino, onde a perseverança, o suporte familiar e o contexto social desempenharam papéis essenciais, bem como o sucesso escolar feminino, o que corrobora com Casanova et al. (2020) e Saavedra et al. (2004). Em suma, as trajetórias escolares das entrevistadas, algumas pautadas por interrupções e/ou insucesso, parecem refletir as suas origens e o seu sexo, bem como a sua resiliência, corroborando o estudo de Seabra (2012).

3.3. Análise das inserções profissionais das mulheres entrevistadas

O primeiro emprego marca um ponto decisivo na trajetória profissional, e para muitas das entrevistadas, essa fase foi fortemente influenciada por estágios ou trabalhos temporários que, em alguns casos, evoluíram para posições permanentes. A forma como essas oportunidades surgiram varia, mas, em geral, reflete o esforço inicial para entrar no mercado e construir uma base sólida de experiência.

Duas das entrevistas mencionam o estágio como forma de ingresso no mercado de trabalho (E1 e E12). A entrevistada E1, conseguiu manter-se na mesma empresa onde fez estágio durante a licenciatura, destacando a importância dos contatos estabelecidos no início da carreira: *"Fiz um estágio curricular no fim do bacharelato e fiquei logo apalavrada para um estágio final da licenciatura, numa agência de viagens... depois desse estágio, mantive-me na empresa por vários anos"* (E1). Para a entrevistada E12, que começou com um estágio na área de recrutamento, o percurso inicial foi marcado por uma transição rápida para funções mais complexas: *"Entrei como estagiária na área de recrutamento e, ao fim de três meses, passei a responsável por engenharias e IT. Fui subindo rapidamente dentro da empresa"* (E12). No caso da entrevistada E4, Diretora da Unidade de Cuidados, mencionou que a sua entrada no mercado de trabalho ocorreu logo após a conclusão da licenciatura, quando assumiu uma posição de liderança numa instituição de saúde. Referiu, ainda, a importância de aprender na prática e destacou a oportunidade de crescimento imediato: *"Comecei logo como diretora técnica numa instituição de cuidados a idosos... foi um desafio grande, pois nós saímos da universidade com muita teoria, mas a prática é totalmente*

diferente"(E4). Outras entrevistadas, como E5, TSET HPRC Tobacco Regulatory Science Laboratory Director, relataram uma entrada mais improvisada no mercado, muitas vezes assumindo vários trabalhos temporários antes de conseguir uma posição mais estável. Ela mencionou que, desde jovem, teve de trabalhar para se sustentar, começando com explicações e trabalhos sazonais: *"Comecei a dar explicações de matemática para os amigos ainda na escola, e depois trabalhei em várias coisas, como apanha de frutas. Só depois consegui um emprego como professora de Físico-Química"*(E5).

Apesar de muitas terem conseguido empregos logo após a conclusão dos estudos, os desafios encontrados variaram significativamente. Para algumas entrevistadas, o ambiente de trabalho não proporcionava as oportunidades de desenvolvimento que elas esperavam, enquanto outras encontraram dificuldades na adaptação a funções menos desejadas.

A entrevistada E2 mencionou que o seu primeiro emprego não correspondia às suas expectativas, pois esperava trabalhar na área de contabilidade, mas foi alocada a uma função administrativa: *"Candidatei-me para contabilidade, mas acabei por gerir carteiras de clientes... durante um ano, não consegui evoluir, e foi quando comecei a procurar outro emprego"* (E2). Já a E9 destacou a dificuldade de conciliar dois empregos em início de carreira, incluindo o trabalho como operadora de caixa em hipermercado e num videoclube: *"Trabalhava num supermercado aos fins de semana e feriados e, durante a semana, num videoclube... foi um período muito intenso, mas importante para ganhar experiência e juntar algum dinheiro"* (E9). A entrevistada E3, que começou como promotora de marcas em supermercados, mencionou a falta de estrutura e orientação no trabalho, o que dificultava o desenvolvimento de competências: *"Era um ambiente sem muita orientação, as chefias eram ausentes. Eu tinha de descobrir como fazer as coisas por conta própria"*(E3). A entrevistada E6, que começou a sua carreira numa sociedade de advogados, referiu um ambiente de grande exigência e pouca orientação, onde tinha de provar constantemente as suas capacidades: *"Era uma liderança muito focada em resultados, mas sem acompanhamento. Eu sentia a pressão de ter de provar o meu valor, mas sem ter o suporte necessário"*(E6). Esse estilo de liderança mais tradicional, segundo a entrevistada E6, acabou por ser um fator de insatisfação que contribuiu para a sua saída da empresa, uma vez que sentia que não havia espaço para crescimento ou reconhecimento do seu trabalho.

Por outro lado, algumas entrevistadas encontraram condições que facilitaram o seu crescimento dentro das empresas, referindo o apoio de líderes compreensivos e ou de oportunidades que surgiram devido ao seu mérito e dedicação, segundo as mesmas. A entrevistada E4 mencionou que o seu primeiro emprego como diretora técnica numa instituição de saúde foi uma oportunidade valiosa para desenvolver competências de

liderança desde o início: *"Assumi um cargo de liderança imediatamente após terminar a licenciatura... foi desafiador, mas aprendi muito sobre gestão de pessoas"*(E4). A entrevistada E10, que começou como assistente num Contact Center, destacou o ambiente acolhedor proporcionado por uma líder rigorosa, mas justa, como um fator motivador para a sua permanência na empresa: *"Era uma líder exigente, mas disponível, e isso fez com que me sentisse apoiada, o que foi fundamental para a minha progressão"*(E10).

No que respeita à influência do género na obtenção do primeiro emprego, as respostas variam consoante o trabalho e perfil das entrevistadas. A entrevistada E3 mencionou: *"Senti que era uma vantagem nesse trabalho como promotora, já que era o perfil que procuravam"*(E3). A entrevistada E4 também considerou uma vantagem *"ser mulher era uma vantagem, já que o setor de cuidados de saúde é associado às mulheres"* (E4), o que reforça a teoria de Silva et al. (2010) em que é mais propício as mulheres estarem em funções a que se associam características femininas.

Por outro lado, as entrevistadas E8, E9, E10, E11, E12 e E13 mencionaram que não sentiram nem vantagem nem desvantagem. A entrevistada E6 referiu: *"Não senti que ser mulher fosse uma desvantagem, nem uma vantagem"*(E6) e E8, que afirmou: *"Não senti vantagem ou desvantagem por ser mulher no meu primeiro emprego"*(E8). Apenas a entrevistada E5 percecionou uma desvantagem, afirmando: *"Acredito que era uma desvantagem ser mulher e jovem, especialmente como professora"*(E5). Portanto, a maioria das entrevistadas reconheceu que, para elas, ser mulher no primeiro emprego não representou um obstáculo significativo. Coloca-se a hipótese de que as vantagens ou desvantagens percecionadas possam estar relacionadas quer aos papéis de género/segregação sexual horizontal (Blackburn et al., 1993), quer ao contexto específico em que cada uma iniciou a sua carreira e posição.

No que concerne a liderança na empresa do primeiro emprego das entrevistadas, é possível verificar uma diversidade de experiências em relação ao género dos líderes. Entre as entrevistadas, algumas mencionaram que a liderança era predominantemente masculina. Por exemplo, a entrevistada E2, que trabalha na área da contabilidade, comentou que *"a liderança era de um homem, o dono da empresa, mas havia poucas mulheres em cargos de chefia"* (E2) enquanto E11, que trabalha em Marketing, observou que *"era uma empresa familiar, com o dono (homem) a liderar, e poucas mulheres em posições de liderança"* (E11). Por outro lado, outras entrevistadas destacaram a presença de mulheres na liderança, como E3, que trabalha em restauração, afirmou que *"a liderança era feminina, mas tínhamos pouco contacto com a chefia"*(E3) e E8, que trabalha na área financeira, mencionou que *"a liderança direta era feminina, mas muito operacional e pouco estratégica"* (E8). Outras como E4, que está na área

da saúde, e E10, que está em recursos humanos, ressaltaram que as suas chefias eram mulheres, afirmando a primeira entrevistada que *"a liderança do dia a dia era composta principalmente por mulheres"* (E4) e a segunda descreve a sua líder como *"muito exigente e rigorosa"* (E10). No geral, embora haja uma presença significativa de mulheres em cargos de liderança em algumas áreas, a estrutura geral da liderança em muitas empresas ainda parece ser dominada por homens ou por casos com efeito *Queen Bee* (Nunes e Lima, 2021).

A relação das entrevistadas com as lideranças nas suas primeiras experiências profissionais variou amplamente, desde chefias compreensivas e motivadoras até líderes autoritários e ausentes. A qualidade da liderança encontrada foi um fator determinante para a satisfação no trabalho e, em muitos casos, influenciou diretamente as decisões de permanência ou de saída das organizações. De acordo com as entrevistas, cinco entrevistadas mencionaram que a liderança teve um peso significativo na sua decisão de sair das empresas onde trabalhavam. A entrevistada E6 relatou que a falta de reconhecimento e de acompanhamento, por parte da liderança, foi um fator importante na sua saída da sociedade de advogados: *"A liderança teve um peso, sim, porque não havia grande margem de progressão e não havia muito reconhecimento do meu trabalho"* (E6). A entrevistada E8 mencionou que, apesar de não ter identificado uma relação direta com a liderança na decisão de saída, a falta de uma visão estratégica e uma liderança muito operacional contribuíram para a sua insatisfação: *"A minha líder era muito operacional... isso fez com que eu sentisse que o meu desenvolvimento estava estagnado"* (E8). Já, a entrevistada E9 apontou que o estilo de liderança autoritário e a falta de apoio também influenciaram na sua saída do hipermercado: *"A liderança era muito fechada e autoritária... não havia espaço para desenvolvimento, e isso contribuiu para a minha decisão de sair"* (E9), indo ao encontro do defendido por Cesário (2019) em relação ao fenômeno *Queen Bee*. A entrevistada E13 deixou claro que a saída foi completamente motivada pela liderança, tendo seguido o seu chefe direto para outro projeto: *"Saí porque o meu chefe mudou de empresa e me convidou para ir com ele. A decisão foi totalmente baseada na liderança"* (E13). A entrevistada E12 mencionou que, embora a liderança direta não tenha tido um grande impacto, a visão e estilo do CEO influenciaram a sua saída: *"A liderança direta não teve muito peso, mas a liderança do CEO sim, teve bastante influência na minha decisão"* (E12).

Essas entrevistadas identificaram a liderança como um fator determinante nas suas decisões de saída, seja por ausência de reconhecimento, oportunidades de crescimento ou por um estilo de liderança inadequado ao seu desenvolvimento profissional. Várias entrevistadas mencionaram que as suas chefias iniciais desempenharam um papel fundamental nas suas primeiras etapas de carreira, seja como um apoio ou como uma barreira ao desenvolvimento. Muitas vezes, as características dos líderes, tanto positivas quanto negativas, impactaram diretamente a forma como as entrevistadas se viam no ambiente de trabalho.

A entrevistada E1, por exemplo, descreveu um ambiente de trabalho em que as chefias diretas, constituídas por mulheres, foram fundamentais para a sua formação. Ela destacou que o apoio e a paciência das suas orientadoras foram essenciais para superar a falta de experiência prática: *"Quando saímos da universidade, temos muita teoria e pouca prática. No meu primeiro emprego, as duas colegas que me orientaram foram excelentes. Elas ensinavam, mas também lançavam desafios. Quando surgia um cliente, elas diziam: 'Agora vais atender tu'"*(E1). Esse tipo de liderança próxima e formativa foi crucial para o seu desenvolvimento profissional, o que permitiu uma transição tranquila do estágio para um contrato sem termo.

A entrevistada E9 enfrentou um ambiente desafiador no seu primeiro emprego, onde a liderança era autoritária e pouco sensível às necessidades dos colaboradores. Quando estava a trabalhar como operadora de caixa numa grande superfície, ela descreveu a sua superior como uma figura rígida, focada na execução de tarefas e pouco aberta ao diálogo: *"A liderança era muito exigente e fechada. Não havia espaço para debate ou feedback. Era tudo muito autoritário e eu sentia que estava lá apenas para executar ordens"*(E9). Essa falta de proximidade e a rigidez no ambiente de trabalho criaram um ambiente desmotivador para a entrevistada E9, o que também a levou a procurar outras oportunidades.

Por outro lado, algumas entrevistadas relataram experiências mais positivas, onde a liderança foi vista como uma oportunidade de aprendizagem e crescimento. A entrevistada E4, por exemplo, foi contratada como diretora técnica numa instituição de saúde logo após concluir a licenciatura e, apesar de algumas divergências com o patrão, que era mais focado em questões financeiras, ela descreveu o seu papel de liderança como um grande aprendizado: *"O meu líder estava muito focado nos objetivos financeiros, e eu sentia que a minha luta era pela qualidade dos cuidados e pelos colaboradores. Mas, ao mesmo tempo, essa divergência foi importante, porque me fez perceber a relevância do meu cargo e a responsabilidade que eu tinha"*(E4). Nesse contexto, a liderança autoritária não foi um obstáculo, mas sim um desafio que ajudou a moldar a sua identidade profissional e a desenvolver habilidades de negociação e gestão.

A entrevistada E8, por sua vez, falou sobre a sua relação com uma líder operacional numa empresa de transporte e logística, onde o foco era muito mais na execução do que no desenvolvimento de uma liderança efetiva. Ela destacou que a sua líder tinha vindo das bases da empresa e, por isso, não tinha uma visão estratégica ou de longo prazo, o que a limitava no seu papel: *"A minha líder era muito operacional, ainda muito agarrada ao trabalho do dia a dia. Não havia um acompanhamento ou uma visão de liderança mais ampla. Isso fez com que eu sentisse que o meu desenvolvimento estava estagnado"*(E8). Este tipo de liderança,

restrita ao nível operacional, limitava as possibilidades de progressão de E8 e dificultava a sua motivação para se manter no cargo.

Já a entrevistada E13, que iniciou a sua carreira como programadora numa grande consultora, descreveu um cenário dual. Embora o líder direto fosse compreensivo e justo, o ambiente geral da empresa era marcado por lideranças agressivas e pouco acolhedoras: *"O meu chefe direto era uma pessoa muito justa, muito simpática e compreensiva. Mas o ambiente da empresa era completamente o oposto: competitivo, com líderes que gritavam e pressionavam constantemente. Sair às 18h30 era quase um crime"*(E13). Essa dicotomia entre um líder imediato positivo e um ambiente organizacional tóxico, levou E13 a reconsiderar o seu futuro na empresa, optando por seguir o seu líder para outro projeto.

As respostas das entrevistadas sobre a duração do tempo que trabalharam nas respetivas empresas ou atividades mostram uma ampla variedade de experiências. A maioria esteve na empresa por um período que varia de um a oito anos. A entrevistada E10 destacou uma longa permanência, afirmando: *"Estou nesta empresa há 23 anos"*(E10), outras como E4 mencionaram um período significativo de trabalho, como 8 anos na empresa. Por outro lado, várias entrevistadas relataram uma permanência mais curta, como E5, que ficou *"apenas um ano, pois depois entrei na Universidade"*(E5) e a entrevistada E11 que esteve também por volta de um ano. No geral, a duração das experiências variou, refletindo tanto longas trajetórias em algumas organizações, quanto mudanças rápidas para novas oportunidades em outras.

As respostas das entrevistadas sobre os motivos para a saída das suas empresas revelam uma variedade de razões, que vão desde oportunidades de crescimento até questões de localização e reconhecimento. A entrevistada E1 mencionou que saiu para *"abrir a minha própria agência de viagens, mas o projeto não deu certo"*(E1) enquanto a entrevistada E2 explicou que deixou a empresa porque *"não estava na área que eu queria, não era contabilidade"*(E2). A falta de reconhecimento e oportunidades de crescimento foi uma razão comum, como expressou a entrevistada E6: *"Saí por falta de crescimento na carreira e reconhecimento do meu trabalho"* (E6). Algumas entrevistadas, como as entrevistadas E4 e E8, destacaram a distância de casa como um fator, com E4 afirmando que: *"Saí pela distância de casa e porque não havia reconhecimento financeiro"*(E4). A mudança na estrutura da empresa também influenciou decisões de saída, uma vez que a entrevistada E7 mencionou que *"a empresa foi comprada por um grupo e dispensaram pessoas"*(E7). Por outro lado, a entrevistada E10 destacou que *"nunca saí da empresa"*(E10), o que contrasta com a maioria das outras respostas. No geral, os motivos para a saída refletem tanto questões pessoais

quanto profissionais, evidenciando a complexidade das decisões de carreira, e evidenciam o defendido por Casaca e Perista (2017) relativamente à falta de reconhecimento.

3.4. Análise das trajetórias profissionais das mulheres em cargos de liderança

No que concerne às trajetórias profissionais das entrevistadas, destacam-se os contextos em que estiveram, as suas percepções em relação à sua contratação/seleção e condições de trabalho e ainda as suas percepções em termos de igualdade de tratamento relativamente aos homens. Os resultados obtidos espelham os padrões e os desafios que as entrevistadas enfrentaram na progressão e no acesso aos cargos de liderança, o que demonstra como os fatores externos e culturais influenciam a sua trajetória profissional.

As entrevistadas trabalharam em diferentes setores, como turismo, saúde, contabilidade, hotelaria e consultoria. Todas elas começaram em posições iniciais e avançaram para cargos mais especializados ou de liderança. A maior parte reconheceu que a sua formação académica foi fundamental para o progresso nas suas respetivas áreas, embora o ambiente organizacional e a presença feminina ou masculina nos seus setores influenciem o ritmo de crescimento.

As entrevistadas E1 e E2 parecem ter tido mobilidades ascendentes dentro das empresas em que estiveram. A entrevistada E1, por exemplo, conseguiu progredir até ao cargo de Sales Executive no setor do turismo, antes de emigrar para a Suíça, onde assumiu responsabilidades de gestão: *"Comecei como rececionista e, depois de provar o meu valor, fui promovida a Sales Executive. Quando me mudei para a Suíça, foi um grande desafio adaptar-me a uma nova cultura, mas consegui assumir uma posição de gestão"* (E1). Este relato indica como a mobilidade geográfica e a flexibilidade (Almeida et al., 2000) foram cruciais para o crescimento profissional de E1.

A entrevistada E2, trabalha há 20 anos na área da contabilidade, tendo progredido de assistente administrativa para Head of Accounting: *"Ao longo dos anos fui subindo de posição. Comecei como assistente administrativa e, com o tempo, consegui chegar a contabilidade certificada e, mais tarde, a Manager Financeira. Foi um caminho longo, mas acredito que a minha persistência e dedicação me permitiram conquistar este lugar"* (E2). A sua experiência reflete a importância da consistência no avanço em setores como a contabilidade, onde a progressão muitas vezes depende da senioridade.

A entrevistada E3, por sua vez, mudou de setor ao longo dos anos. Começou como promotora em várias empresas e, posteriormente, entrou no setor da restauração, onde assumiu um cargo de chefia: *"Comecei como promotora, onde desempenhei a mesma função para várias outras empresas. Depois houve uns projetos da área da medicina chinesa. Com o tempo*

mudei para a restauração, estive nesta empresa duas vezes e onde assumi um cargo de chefia" (E3). As trajetórias das entrevistadas ilustram a flexibilidade e adaptabilidade necessárias para lidar com diferentes contextos profissionais, como defendido por Almeida et al. (2000), relativamente aos tipos de mobilidade: geográfica, horizontal, setorial/de empresa, socioprofissional e na condição perante o trabalho.

Já na área da saúde, a entrevistada E5 enfrentou dificuldades ao tentar conciliar a investigação com a prática clínica, o que a levou a reavaliar a sua carreira:

"Eu fui para lá porque eu queria fazer investigação e como a oportunidade para investigação era praticamente nenhuma, eu só fiquei 9 meses. Portanto, eu saí e fui para o Porto fazer um mestrado e o meu chefe que era homem, gostava muito de mim, achava que eu tinha uma habilidade espetacular para fazer diagnósticos e, portanto, guardou-me o lugar para eu vir acabar o internato de patologia, que eu nunca acabei, portanto eu voltei 2 anos depois do mestrado, mas mais uma vez só fiquei 3 meses como interna de patologia. Portanto, depois, inscrevi-me numa bolsa de estudo que era uma bolsa de projeto." (E5)

As funções iniciais de muitas das entrevistadas estavam diretamente relacionadas à formação escolar que receberam. No entanto, várias mencionaram que foi necessário explorar novas áreas, ou mudar de função, para continuarem a evoluir profissionalmente. Isto sugere que, apesar de a educação ser essencial para o início das suas carreiras (Caldeira e Barbosa, 2020), tanto que 11 entrevistadas têm o ensino superior, as oportunidades de progressão dependem muito das dinâmicas empresariais e do ambiente de trabalho, como é defendido por Torres et al. (2014).

As perceções das entrevistadas sobre os processos de contratação revelam uma diversidade de experiências. Algumas afirmaram que o género não influenciou diretamente a sua contratação, enquanto outras identificaram desigualdades subtis ou barreiras relacionadas ao género, especialmente em setores mais técnicos.

A entrevistada E1, ao trabalhar no turismo, afirma que nunca sentiu discriminação de género no processo de recrutamento: *"Nunca senti um entrave por ser mulher. A área de turismo e tradução é maioritariamente feminina, por isso sempre senti que a contratação era justa"*(E1). Este exemplo coloca em hipótese que em setores onde a presença feminina é maioritária, como o turismo e a tradução, as questões de género não surgem de forma tão evidente, como defendido por Casaca e Perista (2017).

Já a entrevistada E2 mencionou que, após os 40 anos, começou a enfrentar uma discriminação mais relacionada com a idade:

"Senti que a partir dos 40 anos já há empresas que já não querem, não é pela idade, mas sim pelas pela bagagem que trazes, nomeadamente experiência, pacote salarial, algumas exigências... são pessoas que já sabem o que querem, como é que querem fazer e já tem uma noção de justiça e injustiça mais apurado, mas não por ser mulher." (E2)

Este exemplo destaca a sobreposição de discriminações baseadas na idade.

A entrevistada E5, tendo decidido morar nos Estados Unidos, sendo mulher, grávida e com 3 meses de prática da língua inglesa, sentiu dificuldade para conseguir trabalho na área dela:

"Eu comecei a candidatar-me para outras universidades e foi assim, mulher, estrangeira, sem falar inglês porque eu não aprendi inglês na escola. E, portanto, com um inglês terrível e mulher, tinha que mandar muitas candidaturas, mandei 103 candidaturas de emprego. E tive 3 ofertas em 3 universidades diferentes. Eu estava grávida. Na altura, fiz as entrevistas, a primeira entrevista estava de 4 meses. A segunda entrevista eu estava para aí de 7 meses. E então, um dos sítios, quando soube que eu estava grávida, nunca mais me contactou, só fiz a primeira entrevista (...) Eu acho que se eu fosse homem americano, independentemente do meu CV, eu das 103 candidaturas que eu mandei tinha tido mais respostas." (E5)

A entrevistada E6, que trabalha no setor jurídico, também relatou percepções de desigualdade: *"Quando eu passei a função de manager, embora isso nunca me tenha sido dito diretamente, sobe nas entrelinhas que o facto de eu ser recentemente mãe que isso pesou, e talvez por isso é que eu também tenha posto mais pressão em cima de mim"* (E6).

Várias das entrevistadas afirmaram que não sentiram discriminação direta durante os processos de seleção. No entanto, algumas referiram que, nos setores mais técnicos, os homens eram mais facilmente favorecidos, especialmente quando se tratava de posições de liderança ou de maior responsabilidade. Parece haver alguma inconsistência nos discursos e/ou apropriação dos discursos masculinos e efeito do fenómeno *Queen bee* (Forbes, 2002) e, embora o processo de contratação seja considerado justo, as mulheres enfrentam desafios mais evidentes durante o seu progresso profissional (Torres et al., 2018).

Relativamente às condições de trabalho e à igualdade de tratamento em relação aos homens, foram analisadas com base nas seguintes dimensões: avaliação de desempenho, acesso à formação, remuneração, acesso à progressão na carreira e conciliação entre vida pessoal e profissional.

As seguintes afirmações reforçam o que foi dito anteriormente: a entrevistada E5 relatou: *"eu acho que as mulheres trabalham muito mais, empenham-se muito mais, são mais cuidadosas em geral, e há uma necessidade de documentar o que se faz que não existe tanto nos homens, porque eu acho que os homens acreditam mais facilmente nas capacidades dos homens do que das mulheres, eu acho que sim"*(E5). Este tipo de experiência é comum em contextos onde as mulheres em cargos de chefia ainda são vistas como uma exceção, e precisam de provar constantemente a sua competência. A entrevistada E6 também descreveu *"Quando estava na sociedade de advogados, tive uma muito má e que me deixou muito abaixo e, passados uns meses, foi-me dito pelas pessoas que tinham feito a avaliação que era um homem e uma mulher que 'nós sabemos que fomos muito duros, mas era para te desafiarmos'. Ou seja, foi feita com esse intuito, ou seja, foi dura propositadamente e acho que não é a melhor prática"*(E6).

Em suma, as entrevistadas nunca se sentiram injustiçadas nas avaliações de desempenho, poucas entrevistadas relataram sentir uma pressão maior nas avaliações e duas nunca tiveram este tipo de avaliações. Isto evidencia que o processo é visto como justo pela maioria, apesar de alguns relatos de pressão ou falta de experiência com avaliações.

O acesso à formação foi relatado de forma positiva pela maioria das entrevistadas. A entrevistada E1, que trabalhou no setor turístico, referiu que sempre teve oportunidades de formação oferecidas pela empresa: *"Na altura em que trabalhei em agência de viagens, tive algumas formações, nomeadamente dos programas com que trabalhávamos para reservas de voos, que são programas muito específicos"*(E1). A entrevistada E3, que trabalhou em vendas de produtos tecnológicos, observou que os homens eram frequentemente tratados de forma diferente durante as formações técnicas: *"Eles vendem imensa coisa e o trabalho era sobre portáteis. Portanto, nós tivemos formação e se tivéssemos uma dúvida tinha que se explicar com mais detalhe e mais devagarinho do que a dúvida do rapaz para ver se a menina compreendia essas coisas que não são ditas, mas que estão inerentes"*(E3).

Todas as entrevistadas afirmaram ter ido sempre às formações regulares nas suas empresas. À exceção da situação exposta pela E3, mais nenhuma sentiu um tratamento diferente ou ter sido prejudicada por ser mulher.

As desigualdades salariais foram apontadas por várias entrevistadas (E2, E5, E6, E8 e E12) como um problema persistente. A entrevistada E2 mencionou que sentiu diferença remuneratória por ser mulher: *"Aí sinto que o ser mulher faz com que tenhas um ordenado inferior àquilo que efetivamente mereces. Atualmente não, mas nas outras empresas senti isso, nas duas primeiras, nestas últimas 2 já não, que senti que para o meu cargo, se fosse*

homem, o meu diretor na data pagaria melhor do que o que pagava. Atualmente, não, está bastante uniforme”(E2).

A entrevistada E4 referiu que o seu salário era justo em comparação com os seus colegas: *“Os valores são os mesmos, independentemente de mulher ou homem. Eu sabia que havia homens que estavam a exercer as mesmas funções do que eu e que recebiam exatamente a mesma coisa, porque no fundo também são instituições que têm tabelas”* (E4). A entrevistada E4 é Diretora de uma Unidade de Cuidados, na área da saúde, pelo que se coloca em hipótese que não existia essa diferença salarial devido à sua área/contexto em que está inserida.

A entrevistada E5 afirma ter ameaçado sair da empresa em que se encontra atualmente por receber menos que os seus colegas homens:

“Eu sei que por ser mulher, recebo menos do que se fosse homem. Até há poucos anos, eu nunca reclamei muito, mas finalmente para aí há 3 anos, eu disse, ‘isso é insuficiente, eu gosto muito de vocês, mas não é assim’. E então desde há 3 anos que eles pagam como pagam as outras pessoas, tiveram que abrir uma exceção porque eu disse ‘olha, eu vou-me embora’. Só assim é que funciona na América ‘eu vou me embora. Gosto muito de vocês, mas isto é injusto e eu estou cansada adeus.’ Às vezes tem que ser assim.” (E5)

As entrevistadas E1, E4, E7 e E10 relataram que os seus salários eram comparáveis aos dos colegas homens nas mesmas funções. No entanto, as entrevistadas E2, E5, E6, E8 e E12 observaram que os homens tendiam a ser mais bem remunerados, mesmo quando desempenhavam as mesmas funções. Já as entrevistadas E3, E9, E11 e E13 não têm essa noção. Os discursos parecem corroborar a persistência das desigualdades salariais mencionadas por Casaca e Perista (2017).

A entrevistada E5 contou que houve alturas da sua vida em que trabalhava à noite *“Com muitas noites sem dormir. Lembro-me de noite sentada no chão do closet porque o António estava doente numa sala, a Eva a dormir na outra e eu não os queria acordar. Eu tinha trabalho para fazer, então fechava a porta do closet e a luz era muito boa e eu trabalhava ali no chão até muito tarde”(E5).*

A entrevistada E12 afirma que houve fases mais difíceis, devido ao facto de ter filhos *“Momentos difíceis, como é óbvio. Dormimos pouco, as crianças são muito pequenas. Há momentos muito duros, mas também a única forma de resolver isto que, neste momento não está ao alcance, é diminuir a carga de trabalho durante um tempo mais largo às mulheres, depois de virem de licença de maternidade. É a única forma, que se faz em muitos países da*

Europa”(E12). Isto remete para o defendido por Perista et al. (2019), em que são principalmente as mulheres, dentro do agregado familiar, a tomar conta das crianças.

No entanto, a entrevistada E1 corrobora o verificado por Coutinho et al. (2021), ao referir que teve o apoio do marido e da família para a ajudar a conciliar:

“Não foi complicado porque a vida privada e profissional tem andado muito par a par. Portanto, o meu marido trabalhou comigo na Suíça e agora trabalha comigo, acabamos por partilhar tudo, partilhamos o trabalho e partilhamos a vida. Mas agora sinto que até é mais fácil porque tenho os meus pais próximos que nos ajudam também com as meninas e a conciliar horários e tudo, mas temos um horário relativamente simples para conciliar com a vida familiar” (E1).

E ainda a entrevistada E2 indica que teve facilidade em conciliar ambas: *“Sempre o consegui fazer com muita facilidade, tanto que onde eu estive mais tempo, tenho colegas que são minhas amigas fora do trabalho, nós lá trabalhávamos de segunda a sexta-feira, altamente profissional, sem misturas e depois ao fim de semana, íamos para patuscadas e jantar (...) Atualmente como meu marido, é freelancer, trabalha em casa. Ele, como tem flexibilidade, consegue sempre amparar aqui as minhas necessidades” (E2).*

A maioria das entrevistadas mencionaram que a conciliação entre vida pessoal e profissional era um desafio constante, como verificado por Coutinho et al. (2021). Algumas delas destacaram que dependia mais da flexibilidade das chefias ou de acordos informais com os colegas. Isso revela a necessidade de políticas de conciliação mais consistentes e equitativas, que permitam às mulheres gerir as suas responsabilidades familiares, sem comprometer o seu desenvolvimento profissional.

3.5. Os desafios das mulheres no acesso aos cargos de liderança

As trajetórias das entrevistadas em cargos de liderança foram analisadas a partir de diversos aspetos como, por exemplo, os desafios enfrentados, os estereótipos de género, as competências exigidas e a perceção de valorização.

Os estereótipos de género continuam a impactar significativamente as mulheres que assumem cargos de liderança. Entre as entrevistadas, várias mencionam a constante pressão para demonstrar valor e competência. E9 destaca como, em algumas ocasiões, notou que não era levada tão a sério quanto um homem, particularmente em situações de tomada de decisões importantes. Ela sentiu que, devido a um tom de voz mais suave, era necessário reafirmar a sua autoridade: *“Às vezes levarem-nos a sério é o maior desafio. Não sei se é a*

voz ser mais tranquila, mas por vezes é preciso ter alguma autoafirmação para sermos levadas a sério” (E9).

Essa luta constante contra a subvalorização é uma barreira comum enfrentada pelas mulheres líderes, o que as leva a exercerem mais esforço para superarem percepções enviesadas, muitas vezes associadas ao gênero. Como E2 também mencionou, *"Eu própria exijo ser mais cuidadosa, mais perfeita e mais profissional porque sou mulher, porque quero demonstrar aos outros que efetivamente ter mulheres em cargos de chefia é uma mais-valia, porque nós mulheres temos outra sensibilidade e outra maneira de gerir os conflitos"*(E2).

Além disso, a sensação de que é exigido às mulheres demonstrar níveis de perfeição e dedicação superiores aos homens é um tema recorrente. A necessidade de precisão, rigor e um alto padrão de entrega é vista como mais presente nas exigências para mulheres líderes, algo que reflete uma expectativa social diferenciada e mais severa sobre o que é esperado delas, corroborando o defendido por Coutinho et al., (2021). As entrevistadas E1, E2, E3, E5, E6, E8, E9 e E13 sentem que têm de fazer mais para demonstrar o seu valor do que um homem.

Uma das barreiras mais mencionadas pelas entrevistadas foi a conciliação da vida pessoal e familiar com a vida profissional. Para além do testemunho de E7, que mencionou as dificuldades associadas à conciliação com a maternidade, como verificado por Coutinho et al. (2021), E6 também destacou o impacto desse desafio, referindo que a falta de redes de apoio adequadas agrava as exigências sobre as mulheres líderes: *"Ou a mulher prescinde do seu tempo pessoal para equiparar-se a um homem... ou a empresa tem que perceber as limitações impostas pela maternidade e pela falta de redes de apoio"*(E6). E13 também afirmou: *"Não, não senti, mas lá está. Eu não tenho filhos. Eu acho que se tivesse filhos ia dizer que sim"*(E13). Através destes testemunhos, é possível verificar a presença do fenómeno *Queen Bee* (Nunes e Lima, 2021).

Este desafio, relacionado à estrutura social que ainda coloca grande parte da responsabilidade familiar sobre as mulheres, é um dos principais obstáculos para o crescimento profissional (Coutinho et al., 2021). A falta de políticas mais flexíveis, aliada às expectativas culturais que envolvem a maternidade, cria uma pressão adicional sobre as mulheres, que muitas vezes se veem obrigadas a fazer escolhas entre a carreira e a família (Coutinho et al., 2021; Lopes e Brandão, 2017; Jerusalinsky, 2009).

Além do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, outro desafio mencionado foi a discriminação e o preconceito velado nas interações diárias. A entrevistada E2 relatou a dificuldade de lidar com uma equipa que inicialmente subestimava a sua competência por ela

ser mulher, algo que só conseguiu superar através da construção gradual da sua autoridade: *"No início, a mais velha da equipa olhava para mim como uma 'cachopita'. Senti resistência por parte dela, que estava habituada a uma chefia masculina e que não era mais nova que ela"* (E2). Por outro lado, E3 indica as diferenças culturais como uma barreira *"A maior parte da equipa é de outro país, outra cultura. É muito semelhante essa parte do machismo. Então, acho que, às vezes, é preciso a pessoa impor-se um bocadinho mais ou mais vezes para chegar ao mesmo sítio"*(E3).

Quando questionadas sobre as características ou competências que um líder precisa de ter para ser um bom líder, as respostas mais constantes entre as entrevistadas foram a ênfase na empatia, na resiliência e na comunicação, que estão associadas à liderança feminina, segundo Sobral e Ribeiro (2018). Para além de E1, que sublinhou a importância da comunicação clara e humanizada, E12 também reforçou a necessidade de desenvolver um estilo de liderança baseado no apoio às equipas e no desenvolvimento das suas capacidades: *"Acho que um líder tem que gostar de trabalhar com pessoas, desenvolver pessoas, tem que saber escutar muito e digerir muita informação. E para mim, esta é a chave da liderança"* (E12). Esse estilo de liderança mais colaborativo e focado no indivíduo é visto como um diferencial das mulheres líderes, que tendem a valorizar uma abordagem menos hierárquica e mais inclusiva. Ao contrário de estilos mais autoritários, várias entrevistadas relataram que sua liderança é baseada no exemplo, na proximidade com a equipa e na comunicação eficaz. Para E3, a capacidade de adaptação e flexibilidade são cruciais para liderar com sucesso: *"Muita paciência, flexibilidade mental, e de vez em quando, um pulso firme"*(E3).

Essa flexibilidade, juntamente com uma abordagem de liderança humanizada, permite uma maior conexão com a equipa, o que contribui para um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo. O reconhecimento das necessidades e limitações de cada colaborador, assim como a capacidade de liderar pelo exemplo, são frequentemente associadas às práticas de liderança feminina, que procuram criar um espaço onde as equipas se sintam valorizadas e ouvidas (Sobral e Ribeiro, 2018). E1 afirma que *"Acho que é exatamente a questão do ser um exemplo, não é só ser um exemplo como pessoa, é ser um exemplo para o trabalho que está a ser solicitado. Eu não posso pedir alguém para fazer algo se eu sei fazer e sei que não é possível fazer daquela forma ou naquele tempo"* (E1).

Passando para o sentimento de valorização e reconhecimento, outra questão transversal às entrevistas foi a perceção de que, muitas vezes, as mulheres precisam fazer mais para serem reconhecidas. Como mencionado na experiência da entrevistada E2, que se sentia subestimada, e também no testemunho de E6, que se viu obrigada a demonstrar

disponibilidade absoluta para provar seu valor: *"Sinto que tenho que provar que, mesmo sendo mulher, podem sempre contar comigo, mesmo fora de horas"* (E6).

Este padrão de exigência adicional, que as mulheres sentem ao longo das suas carreiras, reflete as desigualdades ainda presentes no reconhecimento das suas capacidades. Muitas mulheres relataram a necessidade de exceder as expectativas para garantir que o seu trabalho fosse valorizado ao mesmo nível dos seus pares masculinos, o que sublinha a importância de uma mudança nas práticas organizacionais e na cultura de reconhecimento. As conclusões extraídas das entrevistas com as mulheres líderes revelam um panorama multifacetado das trajetórias femininas em cargos de poder. Embora cada uma das entrevistadas tenha seguido uma trajetória única, os desafios enfrentados por elas têm muitos pontos em comum, como a luta contra os estereótipos, as barreiras relacionadas à conciliação entre vida profissional e pessoal, e a necessidade de demonstrar competência de forma contínua, como verificado por Coutinho et al. (2021).

O impacto do preconceito de género nas exigências impostas às mulheres líderes, aliado à constante necessidade de conciliar as responsabilidades familiares com as profissionais, destaca-se como uma das principais barreiras para o crescimento das mulheres em posições de liderança. As histórias partilhadas pelas entrevistadas sublinham a importância de se repensar as dinâmicas de poder nas organizações, promovendo uma maior equidade de género e garantindo que as mulheres não tenham que continuamente provar o seu valor em comparação com os homens. O reconhecimento das barreiras e desafios vividos pelas mulheres em cargos de liderança é um passo essencial para promover a igualdade e criar um ambiente organizacional mais inclusivo e justo.

Conclusão

Esta dissertação foi realizada no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, que teve as seguintes perguntas de partida: “Como é que as mulheres caracterizam as suas trajetórias profissionais?” e “Quais são os desafios que as mulheres enfrentam no acesso a cargos de liderança?”. O objetivo geral da mesma foi analisar as trajetórias das mulheres em cargos de liderança para compreender os desafios no acesso à liderança. Já os objetivos específicos foram caracterizar socio demograficamente as mulheres em cargos de liderança; analisar as trajetórias escolares das mulheres em cargos de liderança; analisar as inserções profissionais das mulheres em cargos de liderança; analisar as trajetórias profissionais das mulheres em cargos de liderança e identificar os desafios enfrentados pelas mulheres no acesso aos cargos de liderança.

Para tal, enquadrámos o tema e a problemática com a evolução da mulher no mercado de trabalho, o nível de escolaridade, as trajetórias profissionais, a liderança feminina e as barreiras à sua ascensão. Desta forma, estabeleceu-se a metodologia que recorreu à investigação qualitativa (Fortin, 2009). Relativamente ao objeto de estudo, foram as mulheres que se encontram em diversos tipos de cargos de liderança, tendo-se recorrido à técnica de amostragem por conveniência, através da técnica bola de neve (Flick, 2009). As entrevistas, fonte de dados escolhida, continuaram até a coleta de dados ter atingido a sua saturação, ou seja, até não terem surgido mais informações relevantes para a compreensão do fenómeno estudado (Guerra, 2006).

Com isto, foram entrevistadas treze mulheres em cargos de liderança, entre os 28 e 61 anos, de várias áreas como, por exemplo, Contabilidade, Marketing, Recursos Humanos e Ciências. Observou-se que a maioria das entrevistadas possui elevados níveis de qualificação académica, sendo que apenas duas delas não possuem o ensino superior. Isto reforça a relevância da educação no acesso a essas posições, o que vai ao encontro do defendido por Caldeira e Barbosa (2020). A grande parte das entrevistadas é casada e tem filhos, refletindo o desafio adicional de equilibrar as responsabilidades familiares e profissionais. A maioria das entrevistadas reside em Portugal, com exceção de uma que está nos Estados Unidos da América, o que reflete a diversidade geográfica e cultural do grupo.

Já as trajetórias escolares das entrevistadas evidenciam contextos sociais e económicos diversos, onde o apoio familiar (ou a sua falta) desempenhou um papel crucial. As entrevistadas tiveram trajetórias lineares, onde algumas se consideram boas alunas, mas outras tiveram trajetórias com ruturas. Embora algumas mulheres tenham recebido um forte incentivo para investir na educação, outras enfrentaram resistência ou falta de recursos, o que influenciou diretamente as suas escolhas académicas e profissionais, como evidencia Torres

et al. (2018). Esses relatos revelam a importância das redes de apoio, sejam familiares ou institucionais, para que as mulheres possam perseguir e concluir estudos superiores, um fator determinante para a entrada no mercado de trabalho e na preparação para cargos de liderança (Caldeira e Barbosa, 2020). Além disso, várias entrevistadas relataram a necessidade de conciliar trabalho e estudo desde cedo, o que reflete um contexto de sacrifícios pessoais em prol das suas ambições profissionais.

No que diz respeito às inserções profissionais, os primeiros empregos das entrevistadas foram, muitas vezes, marcados por posições iniciais de pouca visibilidade, como estágios. Em vários casos, as mulheres relataram ter enfrentado ambientes de trabalho dominados por homens, onde precisavam de provar continuamente as suas competências de forma a serem reconhecidas profissionalmente, como verificado por Coutinho et al., (2021). Esta pressão reflete uma cultura organizacional que ainda não deixou completamente de lado os estereótipos de gênero, onde as mulheres são frequentemente subestimadas, especialmente em setores mais técnicos ou tradicionalmente masculinos. A progressão das carreiras, como observado, está fortemente associada às áreas profissionais e oportunidades que tiveram, bem como às formações que fizeram, sendo que algumas ainda estudaram enquanto trabalharam (E3, E4, E5, E6, E9, E10, E13).

Em relação às trajetórias profissionais das entrevistadas, estas também refletem uma grande diversidade de experiências, mas existem alguns padrões comuns. É demonstrado na trajetória de muitas das entrevistadas que a sua ascensão a cargos de liderança não foi um processo linear, tendo sido necessário lidar com interrupções de carreira, desafios associados à maternidade e falta de políticas de conciliação entre vida pessoal e profissional, como verificado por Coutinho et al. (2021). Este último fator foi particularmente destacado, já que algumas das entrevistadas relataram a dificuldade em encontrar equilíbrio entre as exigências familiares e profissionais, principalmente em posições de maior responsabilidade. A falta de flexibilidade por parte das organizações, aliada às expectativas sociais sobre o papel da mulher na família, constitui um dos principais desafios ao progresso feminino na liderança. Verificou-se que as entrevistadas tiveram vários tipos de mobilidade ascendente, mas com mudanças setoriais em alguns casos, o que vai ao encontro do defendido por Almeida et al. (2000). Nesse sentido, a implementação de políticas mais eficazes, que facilitem essa conciliação, é uma prioridade para garantir que as mulheres possam desenvolver as suas carreiras sem sacrificar o seu bem-estar.

Um ponto relevante que despontou da análise foi a questão das barreiras enfrentadas no acesso a cargos de liderança, onde todas as entrevistadas referiam algum, fosse a segregação horizontal ou o efeito *Queen Bee* como afirma Nogueira (2006). Muitas

entrevistadas relataram experiências de discriminação, ainda que de forma sutil ou indireta, na progressão dentro das empresas. Além disso, a disparidade salarial foi outro desafio recorrentemente mencionado. Apesar de algumas mulheres terem salários equiparados aos seus colegas homens, em posições semelhantes, as diferenças salariais eram evidentes, perpetuando uma desigualdade que ainda é estrutural em muitas organizações (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 2021).

Adicionalmente, o estudo revelou que as mulheres enfrentam pressões adicionais ao ocupar cargos de chefia. A necessidade de serem perfeitas, de não cometerem erros, de se manterem disponíveis em horários fora do expediente, e de que precisam de fazer mais do que os homens para serem reconhecidas, são algumas das expectativas que estas mulheres sentem.

Em suma, o estudo revelou que, embora as mulheres tenham avançado significativamente no acesso a cargos de liderança, alguns obstáculos ainda persistem. A discriminação de gênero, seja explícita ou implícita, continua a ser um desafio no acesso das mulheres a posições de liderança, como verificado por Coutinho et al. (2021). Além disso, a falta de políticas adequadas de conciliação entre vida pessoal e profissional e a permanência de disparidades salariais são fatores que impedem uma verdadeira igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho.

É fundamental que as organizações reconheçam essas barreiras e adotem medidas para promover um ambiente mais inclusivo, onde as mulheres possam desenvolver as suas carreiras sem enfrentar pressões ou discriminações adicionais. Para além disso, é necessário que existam políticas de promoção de igualdade de gênero, como igualdade salarial e maior flexibilidade no trabalho para garantir que as mulheres possam exercer as suas funções de forma plena, sem enfrentar obstáculos adicionais devido ao gênero.

Ao promover a diversidade de gênero nos cargos de chefia não só enriquece as organizações em diferentes perspetivas, mas também contribui para uma gestão mais inclusiva e humanizada (Cox, 1993, como citado por Hryniewicz e Vianna, 2018). As mulheres líderes que participaram neste estudo demonstraram resiliência, capacidade de adaptação e um forte sentido de responsabilidade, características que as tornam valiosas para qualquer organização. Contudo, para que possam crescer verdadeiramente nas suas funções, é necessário que as empresas acabem com os estereótipos de gênero e implementem práticas que garantam a igualdade de oportunidades para todos os colaboradores, independentemente do seu gênero.

Sugere-se que as investigações futuras explorem mais profundamente as dinâmicas de liderança feminina em setores específicos, particularmente em áreas onde a presença de mulheres ainda é reduzida, como as ciências exatas, a tecnologia e a engenharia. Seria também relevante investigar o impacto de políticas organizacionais inclusivas na progressão de carreira das mulheres, analisando se a implementação de medidas como a igualdade salarial e a flexibilidade no trabalho contribuem efetivamente para a superação das barreiras identificadas. Por fim, seria igualmente relevante conhecer quais são os apoios que as mulheres nos cargos de liderança têm no acesso à liderança - apoios organizacionais, pessoais e familiares ou formais e informais.

Referências Bibliográficas

- Agostinho, M., e Monteiro, R. (2013). *(Des)Igualdades de Género nas Organizações de Trabalho: o caso de uma autarquia local* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior Miguel Torga]. Repositório Instituto Miguel Torga. <https://repositorio.ismt.pt/items/7e9fb0e0-a65e-47af-a201-36b9af3a389d>
- Aguiar, M. (2020). Igualdade de género e políticas públicas: Análise e impacto. *Working Paper IPRI-NOVA*, 59. https://ipri.unl.pt/images/publicacoes/working_paper/2020_WP/Working_Paper_IPRI-NOVA_59_2020.pdf
- Alexandre, B. M. C. (2023). *A conciliação da vida pessoal com a vida profissional de mulheres em cargos de liderança no ensino superior* [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/29937>
- Almeida, A., Marques, M. A. & Alves, N. (2000). *Carreiras profissionais: novos caminhos para as relações de trabalho?*. Comunicação apresentada no IV Congresso Português de Sociologia. Coimbra. <http://hdl.handle.net/10400.26/4190>
- Alves, M. G., Alves, N. & Chaves, M. (2012). Inserção profissional e razões de ingresso e reingresso no ensino superior: Um ponto de partida para uma temática em aberto. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 69, 99-118. <https://doi.org/10.7458/SPP2012691202>
- Araújo, M. F. (2005). Diferença e igualdade nas relações de género: revisitando o debate. *Psicologia Clínica*, 17(2), 41-52. <https://doi.org/10.1590/S0103-56652005000200004>
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Blackburn, R. M., & Jarman, J. (1997). Occupational gender segregation. *Social Research Update*, (16). <https://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU16/SRU16.html>
- Blackburn, R. M., Jarman, J., e Siltanen, J. (1993). The Analysis of Occupational Gender Segregation over time and place: considerations of measurement and some new evidence. *Work, Employment e Society*, 7(3), 342-345.
- Blackburn, R., Jarman, J., e Brooks, B. (2001). Occupational Stratification: Vertical Dimension of Occupational Segregation. *Work, Employment e Society*, 15(3), 513-538.

Bockorni, B. R. S., & Gomes, A. F. (2021). A AMOSTRAGEM EM SNOWBALL (BOLA DE NEVE) EM UMA PESQUISA QUALITATIVA NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO. *Revista De Ciências Empresariais Da UNIPAR*, 22(1). <https://doi.org/10.25110/receu.v22i1.8346>

Caldeira, E., Penachiotti, A. G., Barbosa, S. C. X. (2020). A discriminação da mulher no mercado de trabalho e o papel da área de Recursos Humanos. *Open Journal Systems*, 1(1). <http://189.112.117.16/index.php/revista-cientifica/article/view/278>

Carli, L. L. & Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender In Management*, 31(8). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>

Carvalho, M. I. da C. (2023). *Género e perceção de eficácia da liderança: O papel do género do/a líder e dos estilos genderizados de liderança* (Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa). Repositório ISCTE-IUL. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/29929/1/master_mariana_costa_carvalho.pdf

Casaca, S. F. & Perista, H. (2017). *Como explicar o persistente diferencial salarial em desfavor das mulheres? Um contributo com base nas dinâmicas laborais recentes em Portugal*. SOCIUS/CSG Working papers nº 01/2017. <http://hdl.handle.net/10400.5/14420>

Casanova, J.R., Araújo, A.M., & Almeida, L.S. (2020). Dificuldades na adaptação académica dos estudantes do 1º ano do Ensino Superior. *Revista E-Psi*, 9(1), 165-181. https://www.researchgate.net/publication/340926335_Dificuldades_na_adaptacao_academic_a_dos_estudantes_do_1_ano_do_Ensino_Superior

Cesário, C. V. (2019). *Mulheres em cargo de liderança* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/123810/2/364807.pdf>

Chagas, M. M., Lacerda, M. U. F., Paula, A. V., & Bueno, R. Â. V. P. (2022). Mulheres em cargos de liderança: trajetórias femininas nas organizações de trabalho. In *Psicologia Social: Por Uma Ciência Comprometida Com A Transformação Social* (pp. 54-72). Editora Científica. <https://doi.org/10.37885/220709507>

Comissão Europeia. (s.d.). *Igualdade de género*. <https://culture.ec.europa.eu/pt-pt/policies/selected-themes/gender-equality>

Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego em Portugal, (2020). *Direito à Igualdade e Não Discriminação*. <http://cite.gov.pt/pt/acite/dirdevtrab002.html>

Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. (2022). *Relatório sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional 2021*. <https://cite.gov.pt/relatorio-da-lei-10>

Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. (2023). *Relatório sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional 2022*. <https://cite.gov.pt/relatorio-da-lei-10>

Costa, M.A.F., Costa, M.F.B. (2014). *Projeto de Pesquisa: entenda e faça*. (5ª Edição). Editora Vozes.

Coutinho, E. L., Maia, I. P., Araújo, M. E., Alvareli, L. V. (2021). A desigualdade profissional de género: dificuldades femininas para alcançar cargos de liderança. *Revista H-Tec Humanidades e Tecnologia*, 5(2021), 6-229. https://moodle.ips.pt/2223/pluginfile.php/183843/mod_resource/content/1/220-Texto%20do%20artigo-314-1-10-20211103.pdf

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. e Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Edições Sílabo.

Curado, A. P., & Machado, J. (2006). *Percursos escolares dos estudantes da Universidade de Lisboa: À entrada: Um retrato sociográfico dos estudantes inscritos no 1º ano*. Reitoria da Universidade de Lisboa.

Decreto-Lei n.º 53/2023. (2023). *Diário da República n.º 107/2023*, Série I de 2023-06-01. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/53-2023-215210816>

Decreto-Lei n.º 53/2023. (2023). *Diário da República n.º 107/2023*, Série I de 2023-06-01. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/53-2023-215210816>

Dezső, C. L., Ross, D. G., Uribe, J. (2015). Is there an implicit quota on women in top management? A large-sample statistical analysis. *Strategic Management Journal*, 37(1), 98–115. <https://doi.org/10.1002/smj.2461>

Diário da República. (1986). *Lei de Bases do Sistema Educativo*. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/1986-34444975-44586675>

Dias, S. L., Rocha, C. M., & Grangeiro, R. da R. (2022). Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de género. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 12(3). <https://doi.org/10.23925/recape.v12i3.52944>

Duehr, E., e Bono, J. (2006). Men, Women, and Managers: Are Stereotypes Finally Changing?. *Personnel Psychology*, 59(4), 815-846.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2006.00055.x>

Eagly, A. H., e Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>

Eagly, A. H., e Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>

Eurofound. (2018). Women in management: Underrepresented and overstretched?. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

European Union Agency for Fundamental Rights. (2019). *Carta dos Direitos Fundamentais da EU*. <https://fra.europa.eu/pt/eu-charter/article/14-direito-educacao#eu-law>

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3ª ed.). Porto Alegre, RS: Artmed.

Fonseca, L. (2017). Discriminação Salarial de Género No Mercado de Trabalho Português [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/111089>

Forbes, D. A. (2002). Internalized masculinity and women's discourse: A critical analysis of the (Re)production of masculinity in organizations. *Communication Quarterly*, 50(3–4), 269–291.
<https://doi.org/10.1080/01463370209385664>

Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Lusodidacta.

Gallo, A., Valerio, A. M., Rhode, D., Kolb, D., Tannen, D., Noumair, D., Johnson, W. (2021). *As mulheres e o trabalho - Guia HBR*. Actual Editora.

Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Princípia.

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.
<https://www.redalyc.org/pdf/2734/273447625009.pdf>

Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de género em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331–344. <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>

Instituto Nacional de Estatística. (2024). *Anuário Estatístico de Portugal: 2023*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_bo ui=439483509&PUBLICACOESmodo=2

Jarman, J., Blackburn, R. M., e Racko, G. (2012). The Dimensions of Occupational Gender Segregation in Industrial Countries. *Sociology*, 46(6), 1003–1019. <https://doi.org/10.1177/0038038511435063>

Jerusalinsky, J. (2009). A maternidade e o Gozo fálico. In A criação da criança: letra e gozo nos primórdios do psiquismo (Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo). Repositório PUCSP. <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/15847>

Lei n.º 26/2019. (2019). Diário da República n.º 121/2019, Série I de 2019-06-03. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/26-2019-121665677>

Lopes, D., e Brandão, C. (2017, julho, 12-14). Liderança no Feminino: Um Estudo com Recurso a Histórias de Vida [Artigo Científico]. Atas Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa. Salamanca, Espanha. <https://ludomedia.org/publicacoes/livro-de-atas-ciaiq2017-vol-3-ciencias-sociais/>

Loureiro, P., e Cardoso, C. C. (2008). O género e os estereótipos na gestão. *Revista de Estudos Politécnicos*, 6(10), 221–238. <https://scielo.pt/pdf/tek/n10/n10a13.pdf>

Maclean, M., Harvey, C., Chia, R. (2012). Sensemaking, storytelling and the legitimization of elite business careers. *Human Relations*, 65(1), 17-40. <https://doi.org/10.1177/0018726711425616>

Marques, A., e Moreira, R. (2011, maio, 26-27). Transição para o mercado de trabalho: empreendedorismo numa perspetiva de género [Artigo Científico]. XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, Lisboa. <https://hdl.handle.net/1822/17766>

Marques, M. & Pirrolas, O. (2023). *Os desafios na conciliação da tripla jornada: Formação ao Longo da Vida e a Gestão de Recursos Humanos* (pp.341-392). In Proença, T. & Veloso, A. (eds) *Tendências no Trabalho e na Gestão de Pessoas*, RH Editora.

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. <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331238457004.pdf>

Munhoz, G. S. (2000). *Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras?*. Anais do I EGEPE, 164-176. <https://anegepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/GPE2000-01.pdf>

Nogueira, C. (2006). O (s) discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9(2), 57-72. <https://hdl.handle.net/1822/3959>

Nogueira, C. (2009). As mulheres na liderança: números, ambiguidades e dificuldades. *Guião de Educação, Género e Educação*, 103-114. <https://hdl.handle.net/10216/64403>

Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). *Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey*. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2729348>

Nunes, K. K., e Lima, A. P. de. (2021). Piso Pegajoso, Teto de Vidro e Abelha Rainha: a tríplice barreira imposta pela economia sexista. *Research, Society and Development*, 10(8). <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i8.16110>

Observatório Género, Trabalho e Poder. (2024). *Barómetro sobre as diferenças salariais entre mulheres e homens em Portugal*. ISEG. https://www.iseq.ulisboa.pt/genero-trabalho-poder/wp-content/uploads/sites/26/2024/11/Barometro-Gender-Pay-Gap_VF.pdf

Paço, N. F. (2019). *Equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas cotadas em bolsa: a influência do compromisso estratégico empresarial* (Dissertação de Mestrado). Repositório da Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão. <http://hdl.handle.net/10400.5/18390>

Pereira, M. (2015). *Fighting the Ghost: O Feminismo e as Lutas das Mulheres* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. Repositório da Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/46290>

Perista, H. (2016). Elas Trabalham Mais que Eles. E 70% das Mulheres dizem que é Justo o Trabalho que Fazem em Casa. Observador. <https://observador.pt/2016/06/28/elas-trabalham-mais-que-eles-e-70-das-mulheres-dizem-que-e-justo-o-trabalho-que-fazem-em-casa/>

Perista, H., Cardoso, A., Brázia, A., Abrantes, M., Perista, P., & Quintal, E. (2019). *Os usos do tempo de homens e de mulheres em Portugal: Policy brief*. CIG - Comissão para a

Cidadania e Igualdade de Género. https://eeagrants.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2019/02/INUT_Policy_Brief.pdf

Pessoa, M. (2022). *(Des)igualdades de género no acesso à liderança no setor automóvel* [Master's thesis, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Comum. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/42700>

PORDATA. (2023). *População residente do sexo feminino com 15 e mais anos segundo os Censos: total e por nível de escolaridade completo mais elevado*. <https://www.pordata.pt/portugal/populacao+residente+do+sexo+feminino+com+15+e+mais+anos+segundo+os+censos+total+e+por+nivel+de+escolaridade+completo+mais+elevado-3671>

PORDATA. (2023). *População residente do sexo masculino com 15 e mais anos segundo os Censos: total e por nível de escolaridade completo mais elevado*. <https://www.pordata.pt/portugal/populacao+residente+do+sexo+masculino+com+15+e+mais+anos+segundo+os+censos+total+e+por+nivel+de+escolaridade+completo+mais+elevado-3672>

PORDATA. (2023). *Remuneração base média mensal dos trabalhadores do sexo feminino por conta de outrem: total e por nível de qualificação*. <https://www.pordata.pt/portugal/remuneracao+base+media+mensal+dos+trabalhadores+do+sexo+feminino+por+conta+de+outrem+total+e+por+nivel+de+qualificacao-893>

PORDATA. (2023). *Remuneração base média mensal dos trabalhadores do sexo masculino por conta de outrem: total e por nível de qualificação*. <https://www.pordata.pt/portugal/remuneracao+base+media+mensal+dos+trabalhadores+do+sexo+masculino+por+conta+de+outrem+total+e+por+nivel+de+qualificacao-892>

PORDATA. (2023). *Salário médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem: remuneração base e ganho por sexo*. <https://www.pordata.pt/portugal/salario+medio+mensal+dos+trabalhadores+por+conta+de+outrem+remuneracao+base+e+ganho+por+sexo-894>

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (6ª ed.). Gradiva.

Ramos, L.; Soares, A. L. (1995). Participação da mulher na força de trabalho e pobreza no Brasil. *Revista de Economia Política*, 15 (3), 84-96. <http://www.rep.org.br/PDF/59-6.pdf>

Rebelo, D. (2011). *As Conquistas Democráticas da Mulher Portuguesa*. Associação 25 de Abril. <https://a25abril.pt/wp-content/uploads/2019/01/00.07-Dulce-Rebelo.pdf>

Saavedra, L., Almeida, L., Gonçalves, A., Soares, A. (2004). Pontos de Partida, Pontos de Chegada: Impacto de variáveis sócio-culturais no ingresso ao Ensino Superior. *Sociedade e Cultura* 6, 22(1-2), 63-84. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4227/1/pontos%20de%20partida.pdf>

Sabino, A. R. (2019). *Liderança no feminino: um estudo de caso numa empresa do setor da consultoria financeira* [Master's thesis, Instituto Superior de Economia e Gestão]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.5/19562>

Santos, A. (2020). *Género e Profissões: Discriminação Salarial e Discrepâncias nos Cargos de Gestão de Topo* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior do Douro e Vouga]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/34593>

Santos, M. H. (2017). Género e (in)sucesso escolar: Perspetivas de professoras/es do ensino básico sobre possíveis consequências da feminização do ensino. *Ex aequo*, 36, 25-39. <https://doi.org/10.22355/exaequo.2017.36.02>

Schein, E. H. (1996). *Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century*. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 80–88. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145321>

Seabra, T. (2009). DESIGUALDADES ESCOLARES E DESIGUALDADES SOCIAIS. *SOCIOLOGIA, PROBLEMAS E PRÁTICAS*, 59, 75-106. <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1614/1/Sociologia59cap4.pdf>

Seabra, T. (2012). Desigualdades de desempenho escolar: etnicidade, género e condição social em escolas básicas da Área Metropolitana de Lisboa. *Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 24, 185-210. <http://hdl.handle.net/10071/5871>

Silva, E. G., Nogueira, M. d., Neves, A. S. (2010). (RE)Conciliação dos usos do tempo: Imigração, Género e Trabalho-Família. *PSICO*, 41(4), 455-461. <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/8312>

Soares, D. C. (2020). *Segregação ocupacional, por razão de género, em lugares de gestão: a perceção e as expetativas dos alunos de mestrado* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Bragança]. Biblioteca Digital do IPB. <http://hdl.handle.net/10198/23213>

Sobral, S., Ribeiro, C. (2018). A Liderança no feminino: uma revisão de literatura. *Gestão e Desenvolvimento*, 26(2018), 57-76. <http://dx.doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.1999.655>

Stobbe, L. (2005). *Doing Machismo: Legitimizing Speech Acts as a Selection Discourse*. *Gender, Work and Organization*, 12(2), 105–123. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0432.2005.00265.x>

Torres, A., Pinto, P. C., Costa, D., Coelho, B., Maciel, D., Reigadinha, T. & Theodoro, E. (2018). *Igualdade de género ao longo da vida - Portugal no contexto europeu*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. <https://ffms.pt/pt-pt/estudos/igualdade-de-genero-ao-longo-da-vida>

Torres, A., Serra, F., Tavares, L., Assunção, F., Brites, R. & Carvalho, D. (2014). *GÉNERO, EDUCAÇÃO E TRABALHO: DIFERENÇAS E SIMILITUDES NAS TRAJETÓRIAS DERAPAZES E RAPARIGAS ENTRE OS 13 E OS 21 ANOS*. In VIII Congresso Português de Sociologia – Atas. Associação Portuguesa de Sociologia. https://associacaoportuguesasociologia.pt/viii_congresso/VIII_ACTAS/VIII_COM0556.pdf

Vicente, M. (2013). *O género nas estruturas organizacionais: a diferenciação entre homens e mulheres na ocupação de funções, no acesso ao poder e nos salários* (Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa). Repositório do Iscte – Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/9840>

Visentini, A. P., Müller, C. V. & Scheffer, A. B. (2023). Resignifying the Unexpected: Career Shocks and its Impacts on the Trajectories of Executive Women. *BBR. Brazilian Business Review*, 20(5), 500–517. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.1149.en>

Vroom, V. H. & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *The American Psychologist*, 62(1), 17-24. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>

Wall, K. (2007). Atitudes face à divisão familiar do trabalho em Portugal e na Europa. In K. Wall & L. Amâncio, *Família e género em Portugal e na Europa* (pp. 211-257). Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Introdução/Guião de entrevista.

Eu, Ana Sofia Cipriano, aluna do 2º ano do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Escola Superior de Ciências Empresariais do IPS, venho deste modo proceder à entrevista que faz parte da investigação empírica do meu projeto de fim de curso. O mesmo tem com objetivos geral compreender as trajetórias profissionais das mulheres em cargos de liderança e os desafios que encontraram ao longo das suas trajetórias.

Assim sendo, gostaria de colocar-lhe algumas questões relacionadas com a temática. Seguindo as recomendações metodológicas e para assegurar a fiabilidade e autenticidade da narrativa solicito, por favor, a gravação da entrevista, garantindo que será mantida a total confidencialidade dos dados recolhidos. Os mesmos serão utilizados única e exclusivamente para fins académicos e só serão divulgados de forma agregada.

1.Caracterização socio demograficamente

1. Que idade tem?
2. É natural de onde?
3. Qual é o seu Concelho de residência habitual?
4. Habilitações Literárias/ Em que área científica/ de formação?
5. Qual o seu Estado Civil?
6. Tem filhos? Quantos? E com que idades?
7. Quem compõem o seu agregado familiar?
8. Qual a sua profissão e a categoria profissional?
9. No caso de união de facto, qual o nível de habilitação literária e a profissão do cônjuge?
 - a. Quando deixou a escola como é que arranjou emprego?
10. Há quantos anos se encontra neste cargo de liderança (antiguidade na função)?
11. Há quantos anos se encontra na empresa (antiguidade na empresa)?
12. Há quantos anos está em cargos de liderança?

2. Breve caracterização da trajetória escolar

2. Como é que foi a sua trajetória escolar? Foi boa aluna? Ficou retida algum ano? Os seus pais tiveram alguma influência nos seus estudos? Na continuação ou não continuação dos estudos? Trabalhou enquanto estudou?
3. O que é que a levou a decidir o curso que tirou?
4. Porque é que escolheu este curso?

Passamos então ao 1º emprego

3.Análise da inserção profissional:

Como foi o seu primeiro emprego:

5. Quando é que iniciou a sua atividade profissional?
6. Caracterize o primeiro emprego, em relação ao contexto, tipo de empresa e a função que desempenhava.
 - a. Para que empresa foi contratada? Não é necessário identificar a empresa
 - b. Para que função é que foi contratada e categoria?
 - c. Como é que surgiu a oportunidade? Como é que foi contratada? Sentiu que tinha vantagem ser mulher/desvantagem?
 - d. Como foi o seu 1º tipo de contrato?
7. Por quem era chefiada? Como era o/a líder? Caracterize o tipo de liderança nessa empresa.
8. Durante quanto tempo esteve nessa empresa/atividade?
 - a. Qual foram os motivos para a sua saída?
 - b. Alguma vez pensou que a liderança teve algum peso na sua saída?
9. A liderança da empresa era maioritariamente masculina ou feminina?
10. A empresa era composta maioritariamente por mulheres ou por homens?

4.Análise da trajetória profissional:

11. Depois do 1º emprego, caracterize a sua trajetória profissional?
12. Que funções desempenhou noutros empregos?
13. Nos diferentes empregos que passou, era liderada por homens ou mulheres? O contexto era maioritariamente mulheres ou homens?
14. Como era o trabalho em equipa?
15. Qual a sua perceção para cada um dos contextos, como era a liderança das mulheres e dos homens? Como era o tipo de liderança?
16. Nos contextos de trabalho em que passou, havia apoios formais e informais à conciliação da vida pessoal com vida profissional?
17. E a liderança apoiava a conciliação da vida pessoal com vida profissional?
18. Enquanto líder, que apoio é que existe entre os seus subordinados?
19. Sempre que foi contratada, enquanto mulher, acha que alguma vez houve um entrave na sua contratação? E durante o contexto de trabalho, acha que alguma vez houve algum tratamento diferente por ser mulher?
20. Quando teve filhos, durante a gravidez, sentiu que foi tratada de forma diferente?
21. Depois dessa experiência e nas outras experiências: como é que foi contratada? Porque é que acha que foi escolhida? Acha que o facto de ser mulher pesou na escolha?

- 22. Alguma vez se sentiu prejudicada por ser mulher? Acha que alguma vez foi injustiçada na avaliação de desempenho? (perguntar antes se foi submetida a avaliação de desempenho e se foi avaliada por um homem ou uma mulher); na função sentia que era bem paga? Ganhava o mesmo que os seus colegas? E comparativamente aos homens?
- 23. Alguma vez sentiu que tinha de fazer mais por ser mulher para demonstrar o seu valor?
- 24. Nessa empresa tinha uma chefia homem ou mulher? o que é que fazia? Repita as questões em cada contexto organizacional. Como mulher quais acha que foram os seus grandes desafios em cada contexto? Quais foram as barreiras profissionais com que se confrontou? Como é que foi conciliando nos diferentes momentos a sua vida privada e profissional?
- 25. Acha que nas áreas de GRH, é menos valorizada do que nas outras áreas em que há mais homens?
- 26. Teve acesso a formação profissional? Em horário laboral? Pode sempre ir?
- 27. Rejeitou alguma proposta por motivos familiares e/ou pessoais?

5. No cargo de liderança

- 28. Quando é que passou a um cargo de liderança? Quem são as suas referências como líder ou chefia? O que é que acha que é preciso ter ou ser? Passando agora para a sua trajetória profissional até chegar a este cargo: E enquanto líder sente que tem de fazer mais para demonstrar o seu valor do que um homem? Acha que há mais exigência no que respeita às mulheres?
- 29. Quais são os desafios que sente na liderança enquanto mulher?
- 30. E as barreiras?
- 31. Sentiu alguma vez que foi preterida relativamente a um homem?
- 32. Como é que caracterizaria a sua trajetória em termos de mobilidade?
- 33. Que características/competências considera importantes para o exercício da liderança?

Final da entrevista.

APÊNDICE B



Consentimento informado e esclarecido

Exma. Sra.,

No seguimento da Unidade Curricular (UC) de Dissertação, parte integrante do plano curricular do 2º ano do Mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, ministrada na Escola Superior de Ciências Empresariais, do Instituto Politécnico de Setúbal, na qualidade de aluna (220326040), convido-a para uma entrevista para o desenvolvimento da minha dissertação.

A presente dissertação, orientada pela Professora Doutora Maria Amélia Marques, tem como objetivo compreender os desafios e barreiras das mulheres no acesso a cargos de liderança. Com isto, solicito a vossa colaboração e autorização para a realização de uma entrevista, com gravação, de modo a cumprir os objetivos deste estudo.

Mais se informa que:

- a entrevista e os dados recolhidos serão utilizados apenas para o presente estudo, não sendo utilizado para outros possíveis estudos e/ou fins;
- caso aceite a sua participação, pode revogá-la a qualquer momento, sem necessitar de qualquer justificação e sem qualquer consequência associada;
- a gravação, será utilizada, pelo período estritamente necessário para a transcrição dos dados para um documento físico/digital, sendo eliminada após a análise de conteúdo.

Toda a informação recolhida, será da minha inteira responsabilidade e comprometo-me com uma transcrição fiel do seu discurso, bem como o seu sigilo e confidencialidade.

Agradeço, desde já, toda a sua colaboração.

Ana Sofia Frazão Cipriano (220326040).

Consinto a entrevista e gravação para os efeitos acima mencionados.

APÊNDICE C

Análise de conteúdo categorial

Trajetória Escolar		
	Entrevistada	Resposta
Trajetória Escolar	E1	Eles sempre me incentivaram a estudar, portanto, mas se eu não tivesse gosto, também não tinha feito e não tinha saído tão bem como acho que me saí. Isto tanto a nível de estudos como a nível profissional, é preciso lançar-nos aos desafios e andar para a frente. Obviamente sempre tive o apoio deles, mas a realidade é que eu gostava sempre gostei muito de estudar. Sempre gostei muito de me aplicar. Nunca fiquei retida nenhum, era uma muito boa. Aluna não estudava, mas participava nas aulas, portanto. Não era daquelas alunas marronas de estar sempre a estudar porque ia às aulas e percebia, percebia a matéria, fazia perguntas, conseguia compreender, interpretar e a partir daí já ficava com o conhecimento.
	E2	Sempre foi boa aluna a. Os meus pais não tinham grandes conhecimentos a nível de estudos. Só me diziam que eu me tinha de orientar e eu lá me orientei. Os meus pais fizeram questão de eu não trabalhar enquanto estudava, só estágio quando acabei o 12º ano, estágio curricular. Depois, como eu não entrei no curso que queria. Fiz melhorias de notas no 12º ano e quando voltei a acabar o 12º ano, fiz outro estágio nas férias de Verão e depois entrei na faculdade e só comecei a trabalhar depois de acabar o ensino superior.
	E3	Nunca fiquei retida. Fui boa aluna. Sempre foram a favor que estudasse mais, trabalhei enquanto estudei durante um curso. Não trabalho fixo como agora, um trabalho mais pontual de promoções e ativações de marca. E assim, mas acabei por ir sempre trabalhando.
	E4	Sim, os meus pais sempre tiveram influência nas escolas que escolheram para estudar e a partir de uma certa altura, pronto as decisões passam a ser nossas e eu sempre tive muito concreto aquilo que queria, portanto, sempre quis ser assistente social e, portanto, não foi difícil escolher o percurso. Fiz o 12º ano em Humanidades e depois fui tirar o curso para Coimbra, o curso de serviço social. E depois mais tarde, então um mestrado já na área que eu gostava e que estava a trabalhar e que gosto. Fui trabalhadora-estudante, trabalhava aos fins de semana.
	E5	A trajetória foi muito diferente da maioria das pessoas. Eu comecei a ir para a escola, quando não era tempo de ir para a escola tinha que levar uma cadeira todos os dias. A professora encontrou-me no caminho, eu não andava na escola, mas eu tinha 6 anos. E eu vinha com uma malinha na mão que ela disse, “de onde é que vens?” e eu “Eu venho da escola”, “não vens nada, vens tu da escola, não vens nada!”, e eu “venho venho”. E eu vinha da minha prima, ela é que me ensinou a ler, então foi assim, “então mostra-me lá os livros”. Eu mostrei. Eu tinha uma letrinha muito bonitinha, disse. Então olhe, “diz à tua mãe para vires amanhã, que amanhã venha falar comigo”. A partir daí passei a ir para a escola, mas tinha de levar cadeira todos os dias e tinha que me esconder se o Inspetor aparecesse, porque eu não estava registada. Verdade na escola da Pocariça, esta história é verdadeira. Eu já disse, vou escrever um

		livro. Depois chegou a quarta classe. Fiz a quarta classe, só havia 40 crianças no meu ano dessas 40, só 3 foram para a escola para o quinto ano daqui da Pocariça. Fomos para o quinto e sexto ano em Alenquer. Sim, chegou ao sexto ano e o meu pai disse, “chega, não há mais escola para ninguém”. Foi o 25 de Abril e eu tirada da escola. Portanto, a professora de matemática, não queria que o meu pai me tirasse da escola “ai eu pago para a sua filha ir para a escola”. E o meu pai “não é preciso pagar, a minha filha não vai para a escola.” Puseram-me a aprender bordados. Chorei todos os dias e sempre fui muito de reclamar “Não, não, se me pões a aprender bordados em Alenquer, então tens que me deixar ir para escola para Alenquer” e fui para a escola. Já só éramos 2 raparigas na escola secundária quando acabou o 11º ano. Só eu passei, fui para o 12º mais nenhuma foi. Depois fiz o 12º, o professor de Biologia não nos ensinava biologia, coisa nenhuma, disse “Vocês vão exame, só fazem a parte que nós ensinamos, e não fazem mais”. Toda a gente concordou, assinámos um papel que ninguém ia responder a mais nada. Uma menina muito esperta, resolveu responder a tudo o que sabia, portanto, ela passou de ano e todos nós ficamos, reprovámos a biologia. Portanto, fiquei um ano. Primeiro, fiquei um ano entre o sexto e o sétimo ano porque o meu pai não queria que fosse para escola. Depois fiquei um ano entre o 12º e a universidade, porque apesar de ter 18 a Química, 20 a Matemática e ter feito 90% ou 90 e qualquer coisa não passei, enfim, não passei biologia. Portanto, fiz biologia depois a seguir, respondi a tudo lá passei e tal com 17 ou 18 e fui para a escola de Medicina. A escola de medicina, são 8 anos, queria fazer investigação. Ninguém concordava em fazer investigação. Fui fazer patologia que é uma especialidade, porque eles prometeram que podia fazer investigação. Eu estive lá 9 meses e aquilo era uma tristeza. Não se fazia investigação nenhuma. Abandonei. Ninguém sabe onde quer ir com a idade que a gente escolhe, abandonei patologia, disse a ele “vou para o mestrado”. Ele disse “tu deves ser doidinha da cabeça. A gente vai guardar aqui o lugar, porque tu não vais sobreviver”. Tinha o curso de medicina, um trabalho para o resto da vida, a trabalhar lá se eu quisesse que eu tinha notas espetaculares. Então eu queria era fazer investigação para unir tudo, para fazer um mestrado com uma bolsa de miséria para o Porto. Esta casa estava a ser feita já, OK, eu nunca tive carro, portanto era tudo transportes públicos. No ano em que estive à espera de entrar para a universidade, dei aulas sem carro. Montei uma casa em Alenquer para dar explicações, mas funcionou tudo. Depois fiz mestrado no Porto, em eco biologia, vim de volta para o instituto, onde eles me tinham guardado lugar porque eles não acreditaram que eu sobrevivia, mas eu sobrevivi. Vim de volta e disse “Olha, eu fico aqui, mas é só até arranjar doutoramento, se eu arranjar doutoramento eu vou-me embora”. Eu, ao menos pus tudo logo à frente. Arranjei doutoramento nesse ano, fiquei mais 6 meses, fui para os Estados Unidos só fazer um mês de aprendizagem de umas técnicas que eu precisava, convidaram-me para ir para universidade no Texas. Fui lá para ficar 3 meses e acabei por ficar o resto da vida. Fui de malinha na mão, uma mala para 3 vezes. Só vim cá defender a tese.
	E6	Então, a trajetória nunca repeti nenhum ano, não era uma aluna brilhante, uma aluna mediana, ou seja, notas médias porque acabei o secundário com média acho que foi 15 valores depois, a licenciatura com média de 14 e o mestrado com média de 15, portanto mais ou menos sempre o mesmo registo, ali na média. Os meus pais tiveram influência no sentido que obviamente que

		quando eu era mais nova, a minha mãe estava comigo e dava algum apoio, portanto, sim tiveram influência nesse sentido. Então isso só mesmo na fase final, ou seja, quando eu estava a fazer o mestrado, como eu fiz na católica, e não é que ele fosse pós laboral, mas eu não tinha todos os dias aulas e, portanto, como eu já tinha feito um estágio de verão numa sociedade, comecei a trabalhar nessa sociedade e trabalhava 2 dias e o resto, ou seja, sempre que não tinha aulas de mestrado, estava a trabalhar. Portanto já estava a trabalhar e estudar, sim.
	E7	Não, nunca chumbei. Ou seja, passei sempre, era uma aluna média. Nunca fui excelente aluna, uma aluna média. Pronto estudei até ao 12º em França. E área de letras e depois vim para aventura aqui em Portugal para a faculdade, para licenciatura em relações internacionais.
	E8	Então os meus pais não tiveram influência nos meus estudos, os meus pais têm a quarta classe. Portanto, eu sempre estudei sozinha. O meu irmão é 7 anos mais velho que poderia ajudar, mas não era o caso. Portanto, eu fui sempre muito sozinha nesta vida, digamos, escolar. Sempre fui uma aluna média. E o meu percurso escolar foi um percurso dito normal, portanto, desde o secundário até à faculdade, ao término da faculdade. Portanto, foi sempre tudo dentro daquilo que era expectável. Trabalhei durante o primeiro ano de faculdade. No entanto, uma vez que o meu curso tinha uma componente prática muito forte não consegui de todo a manter no segundo ano porque havia muitos trabalhos de grupo. E era necessário pronto estar presente e fazer esses trabalhos porque eu estudava de dia, era de dia e não à noite. E aí tive que deixar. Mas era já na área, já trabalhava no escritório de contabilidade no primeiro ano da faculdade.
	E9	É assim, eu fui sempre boa aluna, fiquei retida no sétimo ano. Portanto, aquilo que é o primeiro ano do liceu. Na altura, foi uma grande revolta que eu tive porque com toda a frontalidade, calhei numa turma que até hoje não me esqueço. Portanto, éramos uma turma grande e que éramos só 6 raparigas e o resto rapazes, mas até aí tudo bem. A questão é que, na verdade, desta turma grande havia, portanto, desde 12 anos e 13 anos, eu tinha 13. Uma colega minha, tinha 12. Até aos 18 na altura e, portanto, era uma turma de repetentes. De resto, fui boa aluna. Depois efetivamente candidatei-me para a economia. Entrei no Norte. Os meus pais não tinham condições para eu poder estudar para o Norte e obviamente isso levou-me para o mercado de trabalho. Sendo que eu já tinha começado a trabalhar em part-time antes e, portanto, acabei por fazer aqui um misto que era trabalhava e ao mesmo tempo fui fazendo o 12º ano. Fiz o 12º ano e depois a candidatura. Depois mais tarde, como tive sempre esta vontade de fazer o curso superior ainda me inscrevi. Fiz as provas de aferição, as provas de acesso ao ensino superior de economia na altura e entrei para contabilidade e finanças, e fiz lá o primeiro ano desse curso, em que acabei por só deixar uma disciplina, que foi a disciplina de matemática, porque já há muitos anos que não estudava e, portanto, a matemática para mim estava ali um bocado enferrujada, preciso estarmos sempre a estudar. A matemática não é uma disciplina tão fácil de adquirir. Então, durante um ano, 4 dias por semana e a saía daqui, ia para a universidade assistir às aulas. Entretanto, eu tive aí um novo desafio profissional, fez com que eu também ficasse com uma dificuldade em gestão do tempo, porque as deslocações ainda

		eram significativas. E então eu pedi a transferência para Lisboa, mas tenho a minha inscrição suspensa porque ingressei nesta atividade da recuperação e é incompatível fazer este processo, ao mesmo tempo, estudar e, portanto, daí que a minha inscrição esteja congelada e tenha feito apenas o primeiro ano do curso.
	E10	Fui sempre boa aluna era muito certinha, fiz tudo direitinho até ao 12º ano. Nunca perdi nenhum ano, tinha boas notas, nunca era a melhor da turma, mas estava logo a seguir pronto. Portanto tive muito boas notas, cheguei a receber um quadro de mérito para aí de sétimo ano. Assim, uma coisa até ao 12º, portanto, depois escolhi sociologia pelas notas que tinha, tinha tive excelentes notas nos exames de acesso e, portanto, entrei em sociologia. Trabalhei, sim, estava a trabalhar aqui já nesta empresa, quer dizer, trabalhei noutras coisas muito pequeninas, mas coisinhas muito pontuais, mas de forma mais contínua já aqui estava e, portanto, eu entrei aqui no ano 2001, na altura entrei como part time e estava no Contact Center. E, portanto estava a conseguir conciliar as 2.
	E11	Sempre passei, não era uma excelente aluna, era para aí uma aluna com uma média de 15. E, portanto, nunca os problemas escolares. Para os meus pais, era mandatário que nós estudássemos ponto. Não havia tipo “não vou estudar”. Quer dizer, fez assim uns trabalhos numa empresa de tecnologia, fazia assim uns recortes de imagens, mexia em Photoshop. Depois durante umas férias, estive a trabalhar também numa empresa de construção naval e, portanto, fiz a parte do controlo financeiro controlo, a consolidação bancária dessa empresa familiar, portanto, tinha 400 colaboradores, mas era uma gestão familiares, então nós estávamos no escritório e tínhamos o Senhor G a gritar com toda a gente. Ele tratava mal de toda a gente e eu super fresquinha, não é? Com os meus 20, sei lá que os meus 20 anos ou coisa que o valha, ouvir estes berros, e assim “Eu Não estou habituada. Isto não é para mim. E ao fim de algum tempo, houve um dia que ele gritou comigo e eu no dia a seguir fui ter com ele. Disse assim “ó Senhor G, gosto muito do que eu estou a fazer, mas acho que há um limite entre aquilo que pode, ou que deve fazer, portanto, eu não tolero que grite comigo, que me que me mal trate nem a mim nem às minhas colegas, mas eu estou a falar por mim, portanto eu vou sair da empresa. Não vou ficar aqui porque não, não me revejo nesta gestão” e o senhor “Desculpe, tem toda a razão, mas eu sou assim, eu falo mas depois não faço nada, mas vou ter atenção e nunca mais vou gritar consigo. Pode ter a garantia que nunca mais me vai ouvir” e a verdade é que nunca mais ouvi o senhor. E passado algum tempo, tinha que voltar para a faculdade. E disse “Olhe, vou me embora, não por questões pessoais ou por ter gritado comigo ou o quer que seja mas porque tenho que voltar para a faculdade e não posso ficar cá mais tempo” e ele ficou tristíssimo e disse “não faz mal, você vai e volta, combinamos ou vem cá trabalhar durante uns dias?” e eu “Não, não. Eu vou para Santarém. Eu Não consigo voltar, eu vou e já não venho”. Portanto, foi uma grande pena. Eu depois tive lá alguns colegas que permaneceram durante algum tempo. Acho que não era fácil, mas que ele referenciava que tinha gostado muito de trabalhar consigo, porque se calhar pu-lo um bocado na linha, estás a ver? Estava a tremer, a morrer, tipo “o que é que eu vou fazer”, mas tinha que ser ou era ele ou ele, portanto preferi enfrentar o senhor e dizer o que achava, mas isso foi positivo porque às vezes precisamos deste choque de realidade para percebermos, “pá não estou a agir bem

		ou tenho que melhorar”, porque se me disserem se calhar vou repensar, não é?
	E12	Genericamente fui boa aluna. Mudei de curso, nunca fiquei retida. Mas quando terminei o 12º, tinha algumas dúvidas relativamente à área que gostaria de seguir, portanto, eu estava muito entre o jornalismo, direito e acabei por ir para direito. Fiz 2 anos direito. Um bocadinho mais para cumprir calendário, porque eu não estava a gostar realmente nada do curso. É verdade que toda a gente me diz que acha que depois do segundo ano, que são bases mais teóricas, são cadeiras mais pesadas, muito processuais. Que eu depois ia gostar mais da parte terreno, a verdade é que eu não me identifiquei com as matérias. E tive ali uma crise existencial na altura, mesmo crise existencial. Eu cheguei a ponderar, voltar para casa e porque eu não sabia o que é que queria fazer. A minha mãe era professora e tive esta vantagem e, portanto, acabou por estar comigo muito na reflexão do que é que eu realmente gostava e acabei por ir para psicologia. Foi pesquisa pura, porque eu nunca quis psicologia clínica porque achava que ia ser muito desgastante do ponto de vista emocional. Ainda acho que não é o meu perfil. Iria envolver-me demasiado emocionalmente. E, portanto, acho que é como qualquer profissional de saúde e eu também nunca me identifiquei nem com medicina nem com enfermagem porque afeta-me demasiado essa componente. Eu sabia que não me fazia bem e portanto na psicologia tive exatamente o mesmo racional.
	E13	Não, fui sempre boa aluna. Trabalhei, quer dizer mais ou menos para umas férias. Eu trabalhei sempre nas férias, nunca fui bem quando estudava no último ano da licenciatura como eu ainda sou, já sou velhota, não é? Ainda sou pré-Bolonha. O último ano era trabalhar e estudar que nós fazíamos estágio.
Escolha do curso	E1	Em primeiro lugar, eu sempre gostei muito de viagens de viajar do estrangeiro, do de conhecer culturas, países novos, etc., portanto. Na altura, ainda não era um curso de que se falasse muito, mas estava cada vez mais. O turismo estava em Franca expansão em Portugal, portanto era um curso ainda não com muito conhecimento, mas já era um curso que se falava e o o o turismo e a área dos serviços sempre foram muito reconhecidos em Portugal, portanto achei que era uma boa área para tentar. A tradução era outro dos cursos que eu tinha pensado também na altura. Portanto, no fundo, acho que eu queria qualquer coisa que me abrisse os horizontes que me permitisse ter mais conhecimentos além fronteiras e sempre com as línguas estrangeiras a acompanhar. Daí estarmos na posição em que estou.
	E2	Eu fui parar a contabilidade por influência de um professor da secundária, porque eu na altura não sabia se iria seguir ou não. O Igor é que insistiu muito para que tirasse o curso superior. Depois era decidir o quê e foi um professor que numa das disciplinas, para já não me lembro como é que se chamava na minha altura, aprendia-se contabilidade e ele disse, “Olha, a menina devia de ir para contabilidade, tem muito jeito” e foi assim que fui parar a contabilidade, mas o meu primeiro curso de escolha foi gestão de recursos humanos.
	E3	Acho que era simplesmente aquela que, à partida, me dava mais hipóteses de saída depois. Eu no secundário, fiz ciências, mas pronto porque a partida era aquela que dava mais hipótese.

	E4	Pronto, a licenciatura sempre quis ser assistente social e sempre tive a ideia de poder ajudar os outros de alguma forma, nomeadamente pessoas mais debilitadas, não é? Portanto, este era sempre o meu foco, não sabia se eram pessoas, se eram crianças, se eram pessoas adultas, se era em prisões, se era com idosos, mas eu sabia que gostava de ter uma profissão em que pudesse efetivamente dar um pouco de mim aos outros e poder ajudar as outras pessoas a terem uma vida melhor. E, portanto, essa foi sempre a minha escolha e fazer a licenciatura nesta área, depois, o mestrado surgiu já enquanto estava na vida ativa e comecei a trabalhar numa fase inicial com idosos. Apaixonei pela área e pronto e depois acabei por tirar o mestrado em envelhecimento ativo, porque efetivamente era é uma área que eu gosto muito.
	E5	-
	E6	Eu acho que foi muito por influência dos meus pais. Não tinha bem certeza do que é que eu queria, achava alguma piada ao ser advogado, nós fantasiávamos um bocadinho a questão do da advocacia e pelos filmes, depois a minha mãe dizia “porque tens muito poder de argumentação e porque curso de direito é um curso muito versátil e depois dá para várias áreas”. Tive ali um bocadinho indecisa entre direito, ciências da comunicação e ciência política. Depois acabei por decidir no direito, porque supostamente era o mais versátil e, portanto, acho que teve muita influência hoje em dia não sei se teria decidido pelo mesmo curso. Às vezes tenho uma fase em que tive mais dúvidas nesse sentido. Hoje estou contente com o que estou a fazer, mas sim, teve muita influência na escolha se calhar a opinião dos meus pais e a minha mãe também gostaria de ter sido advogada, diz ela. Na altura, a minha avó achava que era um curso para homens e, portanto, não a deixou ir para a advocacia e talvez tenha sido aí uma influência dos meus pais.
	E7	Quando tive a ver os cursos que que existiam e que eu teria que vontade de seguir este foi esta, foi a minha primeira opção, mais numa vertente empresarial, mais na vertente empresarial e na faculdade. Depois foi essa a minha especialização. Sendo que depois ao longo do curso, fui-me apercebendo que o curso é muito teórico e muito mais virado para a parte da diplomacia. Ou seja, hoje se tivesse que voltar a escolher um curso não seria este curso, seria mais um curso de gestão. Agora obviamente que esta licenciatura, como é bastante abrangente e tem cadeiras muito variadas, direito, matemática, tive espanhol, pois toda a parte da diplomacia, ou seja, à parte, mesmo da teoria das relações internacionais, dá-nos uma base bastante alargada e transversal. Há uma parte bastante acentuada da parte das relações internacionais, diplomacia, etc. Mas dá-nos uma base bastante variada e que depois conseguimos conciliar no mundo do trabalho em várias vertentes.
	E8	Então é engraçado, porque eu acho que as pessoas quando chegam a esta fase da escolha “qual é o curso?” nunca sabem muito bem aquilo que querem, porque não conhecem. O que é que na altura pesou? Digamos assim, foi a abrangência do curso porque eu em gestão de empresas, eu consigo ter várias saídas profissionais. Temos este exemplo, o meu curso é de gestão, não é? A minha licenciatura é de gestão e eu trabalho no departamento da contabilidade, contabilidade e controlo financeiro, não é? Não é

		assim tão direto, digamos assim, é possível. É uma das saídas profissionais, mas poderia fazer uma panóplia de outras funções que se encaixariam perfeitamente no curso. E eu sempre fugi daquela questão de ser um curso muito específico, porque um curso específico e porque, na altura eu passei a fase do Bolonha, foi precisamente nesse ano que surgiu o Bolonha e eu tinha 2 opções ou podia ter ficado com mestrado ou ficava com licenciatura porque a minha licenciatura é de 4 anos e não mestrado, como é agora pronto, e na altura foi decisão nossa, de colegas, preferimos ficar com uma licenciatura de 4 em vez de 3 pronto. E eu acho que cursos muito específicos, como por exemplo, eu tive ex-colegas do secundário que escolheram, por exemplo, Geografia, história. Neste momento estão desempregados porque são áreas muito específicas e eu sempre fugi. Sempre tive esse pensamento, digamos assim, de que não era, na dúvida e na incerteza daquilo que eu queria ser, eu queria fazer, seria a escolha mais acertada, na minha opinião, seria algo mais generalista, digamos assim, mais abrangente.
	E9	Eu sempre tive este desejo. Acredito que um dia e se calhar, quando me reformar, ainda vou voltar à escola.
	E10	Pela influência que tive da cadeira, porque eu tive a cadeira de sociologia no 12º e adorei, adorei a professora, adorei a cadeira e tive 20 valores no exame. Uma coisa assim, se não foi 20, foi 19. Já não me recordo muito bem, mas tive uma excelente nota, então estava super entusiasmada com área. Para além disso, tinha uma amiga que tinha entrado mais velha, tinha entrado em sociologia há 2/3 anos entrado em sociologia, que também estava maravilhada com a faculdade, com o curso. E então o entusiasmo dela com o meu por causa das notas que estava a ter e tudo mais, aquilo tudo fez com que a sociologia me parecesse uma boa opção.
	E11	Eu acho que um bocado por influência da minha irmã. Por que foi um curso que eu não me via a trabalhar ciências e achava que a parte de economia e gestão tinha mais a ver comigo e foi uma área que eu gostei muito. E, portanto mantive.
	E12	Sempre gostei muito da componente pessoas social de apoiar, desenvolver e mesmo durante a faculdade, eu já fazia tudo o que tinha a ver com os estudos e que colaborava com os professores nas teses de mestrado. Fazia os estudos base para eles. Cheguei a afazer entrevistas qualitativas a empresas, portanto, já colaborava, portanto, já tinha uma noção, de uma série de desafios que as empresas tiveram porque durante os 4/5 anos da licenciatura tive essa oportunidade de poder colaborar com os professores universitários e de ganhar mais alguma sensibilidade. Depois, na altura, quando estava a pesquisar na altura de direito, na realidade, quando li a descrição, achei que se encaixava numa vertente de pessoas com uma componente de desenvolvimento e empresas, portanto, que era a parte que eu mais gostava e também tinha a componente social que eu sempre fui, vou dizer por um lado ativa e por outro lado, sensível a determinado tipo populações, o meu tio era surdo. E, portanto, o irmão do meu pai, eu era bastante próxima. E, portanto, aprendi a língua gestual e tinha uma afinidade particular com esta população, vou dizer assim e, portanto, quando li a psicologia, vou ser sincera o sonho não era bem a trabalhar em empresas, era ONG era uma componente mais científica. Se calhar depois acabou por surgir a oportunidade no fim da faculdade, de começar em consultoria. E pronto, e realmente gostei, e fui ficando, e fui fazendo a minha carreira aqui. Embora continue a ter o

		bichinho porque eu gosto da parte de pedagogia bastante e gosto de ensinar verdadeiramente. Gosto de discutir abertamente. Isso dá-me energia, renova-me. Gosto de ouvir novas pessoas, gosto de ouvir diferentes gerações para poder refletir sobre as mudanças mais macro. E, portanto, não digo que não está cá, é aplicado de outra forma.
	E13	Na verdade, nada de muito especial. Os meus pais queriam enfermagem queria que eu fosse queria que eu fosse para enfermagem. Eu não queria. Tinha um grande amigo meu na altura que andava na universidade I, até foi falar com ele lá “Anda para universidade I, aquilo é muito fixe.”. Ele estava num assim mais de engenharia. Ele disse, então eu acho que é mais assim para meninas que é informática e gestão. Pronto e, foi muito por aí, eu fui influenciada por uma pessoa, não foi uma escolha, não foi uma coisa que eu soubesse desde miúda, é isto que eu quero fazer.
Inserção Profissional		
	Entrevistada	Resposta
Primeiro Emprego	E1	Na altura tínhamos estágios curriculares que faziam parte, fiz um pequeno estágio curricular no final do bacharelato. E fiquei logo, digamos assim, apalavrada para um estágio curricular na mesma empresa para o final da licenciatura. Foi numa agência de viagens na altura de um grupo, já com algumas agências a nível nacional. Tinham já bastantes balcões a nível do país e na altura fiz um estágio em 2 balcões diferentes, portanto, no fim do bacharelato, num balcão, no fim da licenciatura noutra e depois no seguimento desse estágio curricular, acabei por manter o emprego. Era uma empresa nacional, mas era em regime de franchising, portanto por trás de cada balcão estava um empresário individual ou empresa pequena. Portanto o grupo em si era grande tinha bastantes balcões a nível nacional mas havia alguns proprietários tinham mais do que uma agência, é certo, mas cada agência, digamos que era a sua própria pequena empresa. Estive alguns anos, incluindo estágio e depois o primeiro emprego, em que já foi contrato sem termo. Saí na altura para eu própria a criar a minha própria agência de viagens, portanto, também em regime de franchising.
	E2	Foi mal acabei a licenciatura, comecei logo a trabalhar em setembro, em Lisboa, numa empresa de administração de condomínios, na altura concorri para contabilista, contrato permanente, mas contabilidade nunca fiz porque ele depois também não deixou evoluir e, durante um ano, era responsável pela gestão de uma carteira de clientes. Como não era aquilo que eu queria fazer comecei à procura e foi quando entrei, em 2005, para a empresa onde eu efetivamente comecei a trabalhar no departamento financeiro e a contactar com a contabilidade na vida ativa. Era/é uma empresa nacional, pequena empresa. Neste primeiro emprego, não senti que houvesse desvantagens de ser mulher. Aliás, a empresa só tinha 3 homens. O resto era tudo mulheres e os homens que existiam era o filho do patrão, um senhor que geria a tesouraria e o rapaz da manutenção. O resto era a nível administrativo, receção e todas as pessoas responsáveis pelas carteiras de condomínios eram mulheres, inclusive a advogada.

		Estive um ano e 3 meses na empresa. Saí porque não estava na área que eu queria trabalhar, porque não era contabilidade.
	E3	O primeiro emprego foi numa promoção, numa ativação de marca em supermercado. Era uma empresa nacional bastante grande porque eles não se restringem à zona de Lisboa, portanto apanham, apanham mais território, não creio que tenham muitos trabalhos para o interior, mas pelo menos assim nas partes mais urbanas, sim, tanto a Norte como a Sul. Era um trabalho de curta duração, um fim de semana, 2 ou 3. Na altura creio que foi uma amiga da minha irmã que trabalhava para essa empresa na parte dos recursos humanos e, portanto, sabia que precisavam de alguém. E pronto acabei por ir eu. Nesse trabalho senti que era uma vantagem ser mulher. Para maior parte das marcas ou das ativações. Era um contrato temporário, com termo, portanto, com essa empresa nós fazíamos contratos de fim de semana. Era estranho, mas era o que acontecia, incluso a senhora da empresa tinha que ir lá durante o fim de semana para eu assinar o contrato e pronto era um contrato ao fim de semana, ou de 2 fins de semana. Ainda estive bastante tempo. Acho que ainda fiz trabalhos para eles, talvez durante um ano ou 2. Ia fazendo com outras empresas pelo meio, eventualmente também. Mas, mas acho que ainda trabalhei com eles assim bastante tempo. Sai ou a falta de projetos ou projetos que não eram do meu interesse ou simplesmente condições melhores como outras empresas.
	E4	O meu primeiro trabalho foi logo após o término da licenciatura. Em 2008 comecei a trabalhar, então como diretora técnica de uma Instituição e gostei muito de lá trabalhar. Aprendi muito, é um bocadinho à descoberta daquilo que é a prática, porque nós nos nossos estudos aprendemos muita teoria, mas depois, na prática não sabemos efetivamente, como é que as coisas vão acontecer. E pronto foi um ganhar de experiência, estive lá 8 anos nessa primeira empresa e foi logo após, então, o termo da licenciatura. Era uma média empresa e era nacional, muito local, na área da saúde, na prestação de cuidados a idosos. A oportunidade surgiu porque eu fui à procura dela. Na altura não havia tanto a ideia de mandar os currículos via mail. E para além disso, eu sempre achei que entregar pessoalmente e dar-me a conhecer, falar presencialmente com as pessoas, que seria sempre a melhor estratégia e acabei por reunir as instituições às quais me queria candidatar num documento e imprimir currículos. E fui batendo à porta e apresentando os currículos e apresentando a minha candidatura e houve um desses dias em que realmente coincidiu aquela empresa estar a precisar de contratar e acabei por fazer uma entrevista de forma imediata e fiquei. Era contrato efetivo com tempo de experiência, mas depois acabei por ficar efetiva e trabalhar 8 anos nessa empresa. Bem, senti que de certa forma poderia ser uma vantagem eu ser mulher no sentido de que é uma empresa que presta cuidados e obviamente que a nossa cultura sempre teve os cuidados às

		peças ou os mais idosos, mais associada às mulheres. E nesse sentido, sim, acho que é pela prática e pelo desempenho das minhas funções foi mais fácil e eventualmente saber cuidar e estar do lado também dos colaboradores. Em relação à posição de liderança que assumi de forma imediata, nem sempre é fácil. O meu Patrão era homem e, portanto, eu estava a assumir um cargo de liderança na empresa dele e senti que nem sempre era bem-vindo minha postura e a minha forma de liderança. Portanto, foi o facto de estar um bocadinho distante de casa. Trabalhava a 30 minutos de casa, mas esse nem foi o principal fator principal para eu sair da empresa. O principal fator foi a questão financeira, não havia reconhecimento por parte da entidade patronal do meu trabalho e claro que depois a parte financeira não acompanhava porque não havia esse reconhecimento.
	E5	Eu comecei a dar explicações de matemática quando acabei a quarta classe. Mas era só para os amigos. Quando eu fui para oitavo ano, comecei a ter um negócio de dar explicações de matemática. Foi esse negócio que me pagou os estudos, os meus pais não tinham um tostão. Foi o meu primeiro emprego que não era emprego, mas pronto. Eu lembro-me que quando eu fiz as primeiras explicações para uma amiga minha, quando acabou o ano, ela que não percebia nada, eu estava na quarta classe e, portanto, ela passou. E então a mãe dela deu-me uma toalha de mesa que eu ainda guardo para o meu enxoval. Portanto, foi assim, mas depois, eu no verão sempre fui apanhar frutas. Mas sempre fui paga para isso, mas o primeiro emprego a sério foi como professora entre o meu 12º e o ano de entrada para a universidade. E, portanto, eu fui professora de físico-química numa Escola Secundária. Era um contrato temporário, e só para aquele no. E era tempo parcial, portanto eu só tinha, eu tinha 3 turmas. Só estive lá um ano, eu depois entrei para a Universidade de Medicina. Eu tinha 18 anos, zero tostões, porque todo o dinheiro que eu fazia das explicações, eu estava aos meus pais. Portanto, eu não tinha dinheiro nenhum, tinha um ano e explorei todas as hipóteses, a hipótese de ir para a Suíça apanhar era frutos. Candidatei-me na altura, aluguei uma casa em Alenquer, comecei a dar explicações em Alenquer dava explicações em Torres Vedras para fazer dinheiro e candidatei-me a todas as hipóteses de dar aulas, naquela altura aceitava-se, se tivesses muito boas notas, então as escolas quando tinham vagas que não estavam preenchidas aceitavam candidaturas e, portanto, eu candidatei-me a todas e aquela tinha uma vaga e aceitou-me e depois era assim “eu estou na Pocariça. Não há camionetas para lá. Eu não tenho carro nem sequer uma bicicleta, como é que eu vou dar aula”, certo? E, portanto, havia várias alternativas ou ias para Alenquer e depois ias para lá apanhando outra camioneta, e demorava horas a chegar lá ou ias para Torres Vedras e depois apanhavas outra camioneta ou tentavas arranjar boleia, que foi o que eu fiz toda a vida, e então havia um senhor aqui na Pocariça que ia porventura para lá várias vezes por semana comprar coisas que ele depois vendia. E então a maioria dos dias eu ia com ele e depois uns dias saía de lá ia para Torres Vedras dar explicações em Torres Vedras e vinha para casa, corrigia os meus testes na camioneta porque era

		demasiado tempo e eu não tinha tempo para mais nada. Os outros dias eu ia por Alenquer e dava explicações Alenquer. Eu tenho a certeza que era uma desvantagem em todos os aspetos, portanto. A maioria talvez como professora. Naquela altura ser mulher era desvantagem para qualquer emprego, mas talvez como professora fosse a que tivesse menos desvantagens, porque a maioria dos professores são mulheres e, portanto, não era um choque tão grande para mim, para uma miúda de 18 anos dar aulas, alguns que têm 14 a 17. Sim era um grande desafio. Mas de certeza que também por ser mulher e jovem, era olhada com algumas dúvidas, eu acho que em Portugal acho que essa é um grande, eu quando mudei para a América eu disse isso, “eu acho que em Portugal nós quando empregamos alguém e quando damos emprego, a nossa primeira atitude é sempre não é capaz e depois se tu és capaz, então as pessoas acreditam que tu és capaz”. Eu acho que isso é muito diferente na América quando te dão qualquer emprego, eles assumem que tu és capaz, senão não te davam, mas se não fores capaz és escorrida de lá em nenhum tempo. Aqui é ao contrário.
	E6	Então eu iniciei em 2012, foi quando eu comecei a trabalhar, como estagiária num escritório de advogados. Nós não temos um estágio curricular, ainda que dentro da ordem dos advogados, seja necessário também fazer uma fase de estágio. Na altura, quando entrei comecei passado pouco tempo a ordem, portanto, pode-se entender como estás curricular nesse sentido sim. Eu comecei numa sociedade de advogados numa empresa média, não era pequena, mas também não era das maiores. Surgiu porque eu fiz estágios de verão, ou seja, tinha feito estágio de verão naquela sociedade, tinha corrido bem, tinha gostado e depois como falei com eles e perguntei se poderia começar a trabalhar ainda na fase final do mestrado, acabou por surgir dessa forma. Estive 5 anos, 6 anos, sim por aí. Os motivos para a saída foi porque comecei a achar que não me revia muito na forma de funcionamento das sociedades de advogados, de achar que também já estava ali há algum tempo e que não estava a ter um grande crescimento e que não havia muito reconhecimento do meu trabalho e, portanto, foram essas 2 questões, ou seja, deixar que dum ponto de vista financeiro, de estabilidade, de tipo de vínculo, não me via na nas sociedades de advogados e também por uma questão de querer ter outro tipo de progressão e outro tipo de oportunidades e, portanto, saí.
	E7	"Então, no final do da licenciatura, nós tínhamos que fazer um estágio. E, na altura eu consegui o estágio numa Câmara, que é uma instituição que ajuda as empresas espanholas a integrarem-se cá em Portugal, que dá algum apoio jurídico e aconselhamento às empresas que vêm para Portugal, ou seja, ela é constituída por associados, e eu estive a estagiar durante 6 meses na, fazer várias tarefas, atualizações de base de dados, contactos com as empresas, organizações de almoços e de congressos com as empresas luso-espanholas. Era um contrato de 6 meses depois, era renovado, foi renovado 2 vezes. Depois eu estive lá um ano, era contratos de 6 meses. E no final do estágio, havia um dos associados que precisava de uma pessoa para ser assistente de

		direção. E eu, na altura, aproveitei a oportunidade e fui para essa empresa.
	E8	Então o meu primeiro emprego depois de licenciada, foi numa empresa de transporte e logística. Garantimos que a encomenda que o cliente fazia chegava ao terminal. Era gestora comercial. Estive lá 1 ano/ 1 ano e tal, mas o que acontece é que era no Cartaxo, eram 65 km para cada lado, portanto decidi sair. E eu tinha dias em que saía tarde. O contrato era sem termo. Na altura surgiram duas possibilidades. Eu pude escolher uma ou outra, o que é que acontece, eu naquela tinha lá uma rapariga que era minha prima, que era coordenadora do carregado. E ela na altura, ela já trabalhava há 4 ou 5 anos, mas também era pouco mais velha que eu 5 anos, talvez. E ela disse-me que a progressão da carreira era rápida, isso é que me fez tomar a decisão, de lá está uma experiência e eu assisti que era verdade, pronto foi o que aconteceu a ela. Ela entrou precisamente para o departamento onde eu estava. E, foi isso que me fez tomar a decisão. Não senti que tinha vantagem nem desvantagem em ser mulher.
	E9	Comecei 1988, como eu disse, estava a finalizar o 12º ano. E, portanto, é assim, fiz algumas coisas em termos de férias de Verão, mas depois o primeiro emprego posso dizer que foi mesmo em 1988 e que foi com a abertura de um supermercado. Portanto, trabalhei como operadora de caixa. Depois nessa altura, trabalhei, portanto, tinha o tempo muito ocupado, trabalhava no supermercado em part-time, fazia fins-de-semana e feriados e durante a semana, de segunda a sexta também trabalhava no Videoclube. Então falava-se “ah é o primeiro hipermercado que vai abrir em Portugal e nós já tínhamos uma ligação afetiva, na verdade porque antigamente era o grupo em que o meu pai já tinha trabalhado e na altura eu pensei “bem, vou procurar alguma coisa” e surgiu essa oportunidade. Como surgiu essa oportunidade de ir abrir uma loja: inscrevi-me e, portanto, acabei por entrar no segundo grupo de formação. Era contrato a termo certo, portanto era de 6 em 6 meses renovados. Estive 2 anos a trabalhar no supermercado, até o meu contrato não ser renovado. Sinceramente, eu nunca senti vantagem ou desvantagem em ser mulher. Nunca senti isso no tratamento e na seleção, até porque nos operadores de caixa essa função sempre era muito para mulheres. Agora se me perguntar em termos de liderança? Eu não sinto porque estou muito integrada numa direção que é só mulheres de liderança, mas se for noutros meios de partilha de, portanto, networking, sente-se uma diferença na forma como a mulher é olhada em relação ao homem, sim.
	E10	Sim, antes do Contact Center eu tinha coisas muito pontuais, cheguei a fazer aqueles trabalhos muito esporádicos no Natal, nos embrulhos. Na altura cheguei a trabalhar numa empresa de telemarketing também ali numas férias de Verão, portanto coisinhas muito reduzidas, pontuais e circunscritas. De forma mais contínua foi depois quando entrei nesta empresa bancária, uma PME, aí é que continuei até hoje, sendo que quando entrei era part-time. O contrato era com termo. Estou desde 2001, há 23 anos.

		Portanto, a minha irmã trabalhava e trabalha nesta empresa também e na altura isto foi numas férias da Páscoa, havia uma necessidade, estávamos a ter muito correio devolvido dos clientes e havia necessidade de contactar os clientes para validar as moradas. E, portanto, precisavam de um reforço de pessoas, uma coisa muito temporária e a minha irmã questionou se eu tinha interesse e se conhecia mais alguém com interesse, porque precisavam mesmo de pessoas para fazer isso de uma forma muito consistente. E então eu falei com uma colega minha na altura, também estava disponível, estava de férias da Páscoa lá está, então viemos as 2 para aqui trabalhar 8 horas dia, contactar clientes, confirmar moradas. No fim disso, surgiu a oportunidade de continuar, questionaram-me se eu tinha interesse e pronto e foi aí que depois continuei já com a função seria com outras responsabilidades e com horário também específico, porque como já estava a estudar, aí já era um horário reduzido. Não senti que ser mulher fosse um peso honestamente. Não senti que isso contribuísse ou que fosse uma variável, sequer a ter em consideração para tudo o que eu fiz na altura. Quer seja para essa contratação inicial, quer seja depois para a continuidade na função, acho que tem mais a ver com a pessoa e com o empenho sei lá, com a avaliação que tive na altura.
	E11	"Acho que foi em 1998, fazia a parte do controlo bancário. Era uma área que não era criativa de todo. Ou seja, trabalhava as contas caucionadas, verificava se, naquela altura trabalhava-se muito com cheques, então, se aquele cheque tinha entrado, era de quem, portanto, quem tinha levantado o dinheiro. Eles não tinham aquilo informatizado e eu entrei precisamente para informatizar e para fazer esse controlo que não existia, portanto, imagina tinhas dinheiro a entrar e a sair, e não havia um histórico, senão no extrato bancário, senão nuns extratos dos vários bancos. Portanto, aquilo que eu fiz foi com um software que foi adquirido, reuni toda a informação, de toda a banca, e conseguimos perceber qual era o estado da empresa, se havia fornecedores que deviam dinheiro. Portanto, foi assim uma coisa engraçada porque senti que ajudei na construção. Depois quem me foi substituir, continuou. Devia ser uma PME, talvez, porque eles tinham estaleiros, então tinham muitos trabalhadores nos estaleiros, nós nos no escritório, éramos para aí uns 5 ou 6. Era contrato a termo. A oportunidade surgiu um bocado por amigos. Não, nunca senti que tinha vantagem ou desvantagem em ser mulher.
	E12	O primeiro emprego foi consultadoria. Comecei pela zona de recrutamento e comecei pela zona de trabalho temporário. Foi muito rápido, era mesmo estágio. Era muito diferente da ideia que eu tinha de trabalho entre o que eu pensava que ia ser o trabalho em si. Intelectualmente não era coisa mais desafiante, mas aprendi toda a componente de processamento salarial. É verdade que o facto de ter estado 2 anos em direito, não tive a parte laboral durante esses 2 anos, mas ganhas um traquejo de leitura muito grande Não é ler de decorar tudo, mas é de ler, de saber consultar, de saber interpretar. E, portanto, na verdade ajudou-me muito depois na componente de trabalho, que até era bastante mais básico do que aquilo que nós aprendíamos na faculdade e nós começamos por tarefas básicas no estágio. Depois rapidamente ao fim de 3 meses, ainda dentro da mesma empresa, eu passei para

		a zona de recrutamento mais pura e deixei esta componente. E como era uma pessoa curiosa, mais tarde, tudo na mesma empresa, passei para zonas mais de desenvolvimento, ou seja, outro tipo de projetos e fiquei com as zonas que eram mais “na moda”, que era engenharias e IT, porque eu gostava particularmente de todas essas componentes, tinha afinidade. E não eram zonas que houvesse muita gente a gostar. Portanto acabei por ficar mais tarde responsável por essas áreas, portanto, fui subindo dentro da empresa. A empresa era irlandesa e chegamos a ter 50 pessoas mais ou menos. Ou seja, pequena empresa. Eu enviei o currículo, normalíssimo, entrevista e normal. Não, não senti absolutamente nenhuma vantagem ou desvantagem por ser mulher. Nem por ser mulher nem de ser homem, aliás, a área de recursos humanos, tem muitas mulheres, portanto, eu diria se há a balancear alguma coisa seria para homens, mas de qualquer das formas é uma boa questão no sentido, “porque é que recursos humanos tem tantas mulheres?” e eu acho que a reflexão deveria ser essa. Não sei mesmo 3 anos, talvez 4 que estive na empresa. Os motivos da minha saída era que a determinada altura a empresa estava com um foco muito grande em recrutamento e eu achei que, do ponto de vista de carreira, para eu poder desenvolver tinha que obrigatoriamente passar por uma zona generalista de RH para eu poder tocar em todas as zonas de recursos humanos. Além disso, eu sempre gostei muito da componente internacional e eu gostava de uma empresa multinacional. Aliás, eu já tinha colaborações a nível Internacional dentro daquela empresa e eu queria mais pronto, basicamente era isto.
	E13	Eu comecei numa empresa de consultoria e tecnologia, é uma consultora muito grande. Eu fui contratada para programadora. Eu nunca senti que tinha desvantagem também. Nunca senti que tinha vantagem. Acho que é para mim no meu percurso, eu acho que fui tratada e tive sorte de ser tratada sempre como igual. Eles fizeram um contrato. Eu acho que passei logo para os quadros. Que foi logo sem termo. Estive durante 2 anos na empresa. Essa pessoa que me liderava, saiu para outra empresa. E veio falar comigo para eu ir com ele. Foi e foi assim, eu gostava muito dele. Ele explicou-me que projeto ia fazer e eu fui.
Liderança	E1	Nessa altura não havia, não havia uma grande estrutura organizacional. Lá está, apesar da imagem e do grupo ser grande e estar implantado em todo o território nacional, cada agência de viagens tinha a sua realidade independente. Portanto, havia naquela altura o empresário dono da Agência que era o senhor, já com uma certa idade já. Diria que já naquela altura devia estar perto da idade da reforma, mas é um empreendedor, então não se queria encostar e então aceitou o desafio, abriu aquela agência e eu estava a trabalhar com outras 2 colegas efetivas, já nessa agência de viagens. Uma delas ficou com a minha tutora de estágio e foi quem me orientou mais e eu aprendi com elas 2. Portanto, quando saímos da universidade, saímos com muita teoria, pouca prática e então aprendi com elas. Portanto, havia o Patrão e elas 2 como minhas orientadoras.

		Elas eram muito compreensivas, muito amigáveis. Com muita paciência para ensinar, para explicar, para mostrar como é que se fazia, mas também me lançavam os desafios. Portanto, surgiam clientes na loja e muitas vezes eu não sabia se eles iam pedir uma passagem de avião. Ou se iam pedir para reservar um pacote turístico com tudo incluído nas Caraíbas. Eu não fazia ideia qual era o pedido do cliente, e elas diziam, agora vais atender tu. E então lançavam me assim pronto, sempre, sempre com o apoio delas por trás, mas foram excelentes orientadoras, sim. A liderança não teve nenhum peso na minha saída.
	E2	Era chefiada por um homem, peculiar, denominava-se engenheiro, mas não era engenheiro, portanto, ele trabalhou muitos anos em obras e o engenheiro devia ser uma alcunha. Quando ele decidiu abrir a sua própria empresa, manteve o engenheiro. Era muito peculiar, mas tinha assim um feitio um bocadinho. Como é que eu de dizer? Cheguei a assistir a ele a tentar insinuar-se algumas colegas minhas, as mais giras, e a pôr a mãozinha na perninha. Não havia muita liderança, era mais gestão diária. Não havia visão e a pessoa que supostamente devia liderar era uma pessoa que tinha poucos conhecimentos nisso. Portanto, é um autodidata. Não sabia o que era liderar, ele mandava fazer simplesmente, delegava. Autoritário sim. Por exemplo, era tão autoritário que ele proibiu o meu colega da manutenção de ouvir música no carro, porque gastava bateria ao carro. A liderança teve algum peso na minha saída, porque também não tinha interesse em manter-me a trabalhar naquela empresa efetivamente. A empresa era composta maioritariamente por mulheres.
	E3	Era chefiada por mulheres. A empresa quando nos contratava era um intermediário entre a marca e as promotoras, mas mulheres. Não sei se consigo assim tão bem caracterizar a liderança, porque nós tínhamos pouco contacto com elas, portanto, nós não só contactávamos com eles em “Deixei lá o material”, “portanto, o horário é este”, “estas são as condições”. Na hipótese de ter algum problema, então sim podíamos ligar, mas não era algo muito usual. Era uma chefia ausente. A liderança não teve um peso na minha saída necessariamente não, não creio. Só se for no sentido de ser tão ausente. A liderança que tratava connosco feminina, mas eventualmente depois, o chefe da empresa, não faço ideia.
	E4	O meu líder é um líder que estava muito focado, tendo em conta que também estava a trabalhar no setor privado, era alguém que estava muito focado nos objetivos financeiros e não propriamente no objetivo da empresa. E, portanto, essa foi sempre a minha luta, no sentido de dar uma melhor qualidade de vida às pessoas e aos colaboradores na empresa onde trabalhava, enquanto a visão dele sempre foi muito mais financeira, mais materialista, pronto e daí eu achar também importante ter trabalhado lá, a importância do meu cargo. Era sempre um desafio muito grande porque tinha alguém muito conservador e muito ligada à área financeira, que tinha objetivos muito diferentes daqueles que eu que eu achava que eram importantes para a empresa. A liderança não teve nenhum peso na minha saída. A liderança era feminina, pronto, essencialmente era eu e trabalhei sempre com mulheres. O Patrão, nesse caso, era masculino, mas lá está. Dedicava-se apenas às

		questões mais financeiras, portanto, a liderança era praticamente toda no feminino. A empresa era só mulheres que trabalhavam tanto na parte do escritório como as auxiliares.
	E5	Era chefiada por um homem claro, diretor da escola, apesar de serem muito poucos professores, as professoras na maioria, são mulheres, mas os diretores sempre eram homens, sobretudo naquela altura. Eu acho que ele era muito injusto, quer dizer, comigo, não havia problemas, mas eu via ele a tratar outros professores e sobretudo mulheres idosas porque havia professores idosos e eu achava que ele era altamente injusto. Por exemplo, a gente como como líderes, diz, elogia em frente outros e crítica quando a pessoa está sozinha, mas ele criticava essas professoras em frente a toda a gente que eu achava que era altamente injusto. A liderança não teve nenhum peso na minha saída.
	E6	Na verdade, era chefiada por ambos, ou seja, não trabalhava só com uma pessoa. O sócio principal com quem eu trabalhava era um homem, mas depois havia outras 2 sócias com quem trabalhava também noutros temas. Portanto, acaba por ser os 2, homem e 2 mulheres, sim. Era uma liderança muito... não era muito preocupada com quem estava abaixo. Era mais do “está aqui para fazer” , ou seja, não havia um grande acompanhamento da liderança, sendo que depois também da minha parte, achava que eu tinha alguma necessidade de provar e de mostrar eu consigo e, portanto, muitas vezes não fazia perguntas e às vezes havia uma grande frustração porque depois apresentava um resultado final de um parecer ou que seja, e depois diziam “mas não era bem assim, para ali”, “agora não viste bem a questão” e, portanto, era uma grande sensação de frustração. No fundo era uma liderança um bocadinho mais à antiga e que era um bocadinho de chamar a atenção quando havia necessidade de chamar a atenção, mas também não reconhecer quando as coisas corriam bem, funcionava um bocadinho por aí sim. A liderança acabou por ter em parte um peso na minha saída porque havia esta questão do reconhecimento. E de eu sentir que não havia grande margem de progressão e também não havia muito reconhecimento e, portanto, sim, diria que sim. Acho que a liderança da empresa era média, seja a nível de meia nível de sócios e sócias estava até equilibrada, ainda que os sócios principais e que tinham mais poder, vá mais à influência nas decisões, eram homens. A empresa era composta maioritariamente por mulheres.
	E7	Era chefiada por uma mulher. Na realidade era um bocadinho estranha esta liderança, porque pronto ela era outra assistente direção, só que era uma pessoa que já lá estava há muitos anos e que não estava habituada a trabalhar com ninguém. Ou seja, ela não estava habituada a ter, não é concorrência, mas ela não gostava como eu fazia as coisas bem ela achava que eu era uma ameaça e então aquilo era um bocado estranho porque eu tentava cumprir com aquilo que me era pedido e parecia que ela nunca estava contente porque, no fim, ela via que eu sabia fazer as coisas tão bem como ela ou às vezes até melhor. Então aquilo não foi uma liderança muito fácil. Eu na altura tinha ido substituir uma pessoa que tinha entrado de baixa e já com a pessoa anterior tinha acontecido exatamente o mesmo. Por isso aqui depois a outra pessoa tinha entrado de baixa, então essa liderança não correu muito bem. Penso que era mesmo característica da pessoa. Ela não sabia lidar com isto. Eu Não estava a concorrer com ela porque

		ela já lá estava há muitos anos. E não era esse o objetivo, mas ela tentava sempre arranjar ali forma de encontrar pequenas coisas que não estivessem bem. Não foi fácil então foi uma liderança que me tivesse facilitado a minha aprendizagem, pelo contrário. A empresa em Portugal não tinha assim uma dimensão muito grande. Ou seja, depois tínhamos o Diretor-Geral, que não era muito acessível, havia muito formalismo. Vamos dizer assim, porque pronto era uma empresa que trabalhava muito com o Estado português, com o Ministério, a Administração Interna, então havia muito este formalismo do doutor, do engenheiro. Então não havia muito contato, por exemplo, a assistente direção era uma pessoa que estava ali, que ajudava, mas não havia muita proximidade, então comigo basicamente não havia grande contato. Depois havia eram responsáveis por áreas, o diretor comercial, o diretor técnico etc. Com essas pessoas eu tinha mais contato, ou seja, eram eles que me pediam, por exemplo, as traduções etc. E na realidade até fluía bem e era mais com eles que eu tinha esse contato. Com a parte da Direção-Geral basicamente não tinha contato. A liderança da empresa era maioritariamente masculina. E a empresa era composta maioritariamente por homens, como era sistemas de informação ainda havia, já foi há 23 anos. Aliás, as únicas mulheres era eu e a outra assistente direção, o resto era tudo, homens.
	E8	Era chefiada por mulher. Eu acho que era uma líder muito operacional, que estava focada ainda muito no processo e como também tinha vindo das bases do próprio do trabalho, que era do dia a dia, porque também foi promovida. Ainda estava muito agarrada àquilo que era o trabalho do dia a dia. Esta questão da liderança que deveria de acontecer não era verdade, não era esse o meu sentimento, muito operacional, pronto era se calhar vamos definir assim, uma líder muito operacional. A liderança não teve nenhum peso na minha saída. A liderança da empresa era maioritariamente masculina. A empresa era composta maioritariamente por homens.
	E9	Era chefiada por mulher. Então, era uma liderança extremamente exigente e fechada. Eu conheço-a bem efetivamente, hoje é completamente diferente, mesmo depois a relação evoluiu, mas era uma liderança autoritária. A liderança da empresa era maioritariamente feminina. A liderança do grupo era masculina. A empresa era composta maioritariamente por mulheres.
	E10	Era chefiada por mulher. Era uma pessoa muito exigente, muito rígida, que impunha bastante respeito, muito rigorosa. Mas acho que também era uma pessoa com coração e que, portanto, estava perfeitamente disponível para ouvir e para poder apoiar sempre que houvesse essa necessidade, mas era um perfil assim mais autoritário. A liderança da empresa era/é maioritariamente feminina. A empresa era/ é composta maioritariamente por mulheres.
	E11	Sabes que eu não sei, é difícil porque não havia ninguém diretamente que nos geria, portanto, na verdade, eu tinha a ver com a parte do controlo bancário. Apesar de haver a diretora financeira que era a nora do senhor, é uma empresa familiar e eu falava muito era com o Senhor G, e eu fazia pontes era com o Senhor, o dono da empresa, o acionista. A liderança era familiar, portanto, “eu quero, posso e mando” não havia qualquer cuidado com o colaborador ou com o bem-estar, portanto, era “carne para canhão”, era muito isto. Não tem nada a ver com aquilo que depois encontrei

		noutras empresas, em especial multinacionais, não é? Esta pecava por aí, mas pronto foi uma experiência que eu quis ter enquanto estudava. A liderança da empresa era maioritariamente masculina, era do senhor e dos filhos homens. A empresa era composta maioritariamente por homens.
	E12	Era chefiada por um homem na altura, tive vários, não é? No primeiro trabalho tive vários, portanto tive, como estava na zona de engenharias numa fase inicial, eram homens, sim. Era muito próximo, éramos muitos novos. A zona de consultoria tem chefias muito novas e eu a data de hoje, quando olho era quase, não foi uma zona má porque como tinha pessoas muito jovens, foi uma continuidade da universidade em termos de ambiente e essa parte não foi má. Essa parte acho que foi uma coisa positiva porque não sentimos um choque tão grande entre ter uma chefia logo mais velha, a adaptação era fácil, e porque éramos todos muito jovens, havia muita gente com primeiro emprego. E, portanto, era um ambiente muito informal, portanto, a relação era de proximidade. Por outro lado, eram chefes mais imaturos que eu acho que do ponto de vista desenvolvimento, deixavam um quê a desejar, não é? Mas que eu acho que fazia parte de todo este ambiente. Se me perguntam à data de hoje, se eu queria ter tido outro tipo de chefia, não. Foi uma boa passagem, foi um bom momento, se calhar foi mais fácil a minha entrada assim, mas eu própria, também me fui desenvolvendo, fui mudando chefias e com as mudanças de chefias acabamos sempre por aprender outras coisas, e aí depois já tive uma chefia mais madura de outro ponto de vista que me desenvolvia mais, era mais velho. E foi uma boa sequência, diria assim. Eu sei que existem muitos estudos sobre isso. Em que a liderança e a gestão impactam bastante a decisão de saída, mas eu no meu caso a liderança direta, não, mas a liderança de um CEO na empresa sim, pesou bastante na minha decisão de saída, mas não era a liderança direta sobre a minha pessoa. A liderança da empresa era maioritariamente masculina. A empresa era composta tanto por mulheres como por homens, era paritário.
	E13	Era chefiada por um homem. Ele em específico era uma pessoa, positivo, justo, era muito simpático, tinha muita compaixão. Eu tive sorte por trabalhar com ele, porque a empresa, a liderança da empresa, não era assim. Era muito competitiva, muito grande. E os líderes eram, na altura isto foi há 20 ou 18 assim do género. Portanto, na altura era normal gritar com as pessoas, berrar com as pessoas, chamar a atenção de formas muito agressivas e isso acontecia naquela empresa. Como era uma empresa tão grande, eu sentia que, as pessoas sentiam que eram só mais uma, se não fosses tu, era outra qualquer. Portanto, a liderança era muito esse estilo. As pessoas eram muito duras, se tu te levantavas da cadeira às 18:30 eras a primeira de certeza e começava tudo olhar para ti “mas onde é que tu vais esta hora?”, sair a estas horas cedinho, portanto, isso era uma realidade, que era muito comum ali, a pessoa que liderou a mim por acaso não era nada assim. Tive uma sorte descomunal, porque ele era mesmo muito boa pessoa, muito querida. Aqui foi totalmente, sim, a saída foi totalmente por causa dele, porque lá está eu fui mesmo literalmente atrás dele para outra empresa. A liderança da empresa era maioritariamente masculina. Como a empresa tem aquelas áreas de recursos humanos, financeira, a própria consultoria tinha mais mulheres ali, não era

		extremamente desequilibrado, mas tinha mais homens a empresa no todo.
Trajetória Profissional		
	Entrevistada	Resposta
Trajetória Profissional	E1	Os primeiros anos foram mesmo como agente de viagens. Depois, quando deixei a área das agências de viagens, fui trabalhar para a hotelaria. Comecei como rececionista. Entretanto, cerca de 3 anos depois de estar como rececionista, abriram vagas dentro do mesmo grupo do mesmo Resort abriram vagas para o departamento comercial. Então fiquei a colaborar com o Departamento Comercial. Passei Sales Executive. Já com outro tipo de funções também já com outro tipo de equipa, portanto muito mais na área do que eu tinha realmente estudado na área do turismo e do marketing. E depois, a partir daí também estive alguns anos nessa função, mas foi quando veio o bichinho para ir para o estrangeiro que não saía, não saía da cabeça ou do Coração. E tive que juntar na altura o útil ao agradável porque tinha acabado de conhecer o meu atual marido e resolvemos os 2 partir à aventura para o estrangeiro e assim fomos para a Suíça, onde passamos 10 anos e onde nasceram as nossas filhas e onde trabalhamos sempre também sempre estivemos ativos. E de há uns anos para cá, veio a vontade de regressar às origens, portanto, regressar a Portugal e de reconstruir uma carreira também em Portugal. Que nessa altura, tendo o país acabado de sair de uma de uma crise, o país e o mundo numa crise de pandemia do covid, a melhor solução foi mesmo não bater às portas de quem eu conhecia na área do turismo, porque o turismo na altura estava pelas ruas da amargura, não é? Tive que tentar novas áreas, tentar novos desafios, não baixar os braços e surgiu a oportunidade de começar a trabalhar em tradução e interpretação, como era também área que eu sempre tinha dedicado a estudar línguas estrangeiras, não foi difícil. Sim, eu creio que sim. Na altura em que trabalhei em agência de viagens, tive algumas formações, nomeadamente dos programas com que trabalhávamos para reservas de voos, que são programas muito específicos. Mas sim também programas tipo programa de gestão hoteleira, onde fazíamos a os registos quando trabalhei em receção, portanto o check-in e o check out e lançávamos as faturas dos quartos. Essas formações pontuais e específicas? Sim, sempre. Sempre tive que assistir a elas e quando havia Updates também, atualizações dos referidos programas.
	E2	Depois, quando eu saí desta empresa, fui trabalhar para onde estive 18 anos. Início como assistente administrativa. Depois passei para contabilista. E nos últimos anos era contabilista certificada de 4 empresas do grupo. Aprendi muito e era uma empresa que dava oportunidades às pessoas internas. Quando eu saí desta empresa, fui para outra também como contabilista certificada. Tive 4 meses depois tive numa terceira onde aí foi a minha primeira função oficial de chefia, era Manager Financeira e contabilista certificada. E agora, a partir de abril deste ano, sou head of accounting. Tenho que chefiar uma equipa de 10 pessoas em 2 áreas distintas do país, são 5 em Lisboa e 5 no Algarve.

		Sim, sabes que nós, como contabilistas certificados, estamos na ordem e temos número de horas obrigatórias por formação. Acho que é de 2 em 2 anos para fazer e temos mesmo que ter aquelas horas.
	E3	Então desempenhei mesma função para outras empresas. Depois houve uns projetos da área da medicina chinesa, mas que não considero isso um emprego, porque enfim não era propriamente remunerado. Tirando isso, eu depois entrei já na empresa em que estou agora, fiz um primeiro contrato de 3 meses que era a duração do Verão. Saí por vontade própria. A ideia seria tentar algo na minha área. E, entretanto, a pandemia estalou. Portanto, no ano a seguir, a meio da pandemia, eu voltei a entrar para esta empresa onde fiquei até agora. Olha, não, parece estranho porque é restauração. Já houve uma altura, acho que foi logo na primeira vez que eu estive na empresa, que eles fizeram uma formação em segurança e higiene no trabalho que era online e o e-mail dizia que era obrigatório.
	E4	Eu sempre exerci esta mesma função e sempre tive cargo de diretora das unidades onde passei e portanto. A seguir a esta primeira empresa vim para outra mais próxima de casa, um desafio bastante interessante porque foi acompanhar o crescimento e a abertura de uma unidade de saúde nova e, pronto senti-me muito mais realizada, mas desde aí sempre exerci a mesma a mesma função. Algumas formações foram em contexto laboral, outras foi por iniciativa própria que tirei fora do contexto laboral. A empresa pagou algumas e outras fui eu que foi investimento pessoal, digamos assim.
	E5	Portanto, depois fui para a escola de Medicina, quando saí da escola de Medicina, fui trabalhar para a empresa P de Lisboa, fui como interna de patologia. E a ideia era que eu ficaria lá 4 ou 5 anos como interna. Mas eu fui para lá porque eu queria fazer investigação. Portanto, eu fui para lá porque eu queria fazer investigação e com uma oportunidade para investigação era praticamente nenhuma, eu só fiquei 9 meses. Portanto, eu saí e fui para o Porto fazer um mestrado e o meu chefe que era homem, gostava muito de mim, achava que eu tinha uma habilidade espetacular para fazer diagnósticos e, portanto, guardou-me o lugar para eu vir acabar o internato de patologia, que eu nunca acabei, portanto eu voltei 2 anos depois de mestrado, mas mais uma vez só fiquei 3 meses como interna de patologia. Portanto, depois fiquei, inscrevi-me uma bolsa de estudo que era uma bolsa de projeto que que ganhou fundos na altura. E, portanto, fiquei como diretora de um grupo que tinha um técnico e uma estudante. E eu no primeiro ano, portanto, eu tive uma bolsa de projeto e uma bolsa para mim como estudante de doutoramento. Depois eu, ao fim de 1 ano, já tinha feito tudo o que tinha planeado fazer na bolsa e precisava de ir aprender técnicas diferentes. Foi quando eu fui os EUA, consegui uma bolsa, pagaram para eu ir lá através de uma associação americana que havia em Lisboa. Portanto inscrevi uma bolsa e foi e depois fui lá um mês, acho que foi outubro e um dos professores convidou-me para ir fazer um estágio no laboratório dele, portanto, eu voltei a Portugal entre outubro e em abril. Portanto, em abril de 96, fui para a EUA por 3 meses. Portanto, acabei por fazer o meu doutoramento entre a

		Universidade nos EUA, que era onde eu estava na altura e a Universidade em Portugal. Portanto, eu fui por 3 meses, nunca mais voltei, fiz todo o meu trabalho de doutoramento lá. Depois passei para pós DOC lá, submeti a tese aqui para a Universidade de Lisboa, vim cá defender. E continuei lá, como pós DOC e depois, assim que defendi tese, passei a professora num outro departamento, mas ainda na mesma universidade, mas era sem vínculo, OK? Portanto, era professora jovem, mas sem vínculo. E como não tinha vínculo, eu depois comecei a aplicar para outras universidades e foi assim, mulher, estrangeira, sem falar inglês porque eu não aprendi inglês na escola. Portanto, eu aprendi francês fiz 12 anos de francês. Tinha 3 meses de inglês quando fui para os Estados Unidos. E, portanto, com um inglês terrível e mulher, tinha que mandar muitas aplicações estrangeiras, mandei 103 aplicações de emprego. Dessas primeiras 50 não tinha qualquer mentor. E depois tive 3 entrevistas e 3 ofertas. Portanto, quando tu vais para um emprego, o objetivo é apanhar uma entrevista. E escolhi a universidade em que estou hoje porque primeiro que nada foi o emprego, toda a gente disse que eu não ia ter que eu não tinha qualquer hipótese porque era um emprego. Como eu disse, português terrível, mulher, estrangeira, no português era boa, mas no inglês não era, e esta profissão vinha com o que eles chamam, portanto vinha com uma conta no banco de 2 milhões que os juro vão sempre para o teu laboratório, tu não podes tocar nesses 2 milhões, mas os juro é uma garantia que tu vais sempre poder fazer investigação. E então toda a gente me disse que eu não tinha qualquer hipótese e para dizer a verdade, se eu soubesse eficiente, eu não tinha aplicado, porque eu ia achar que não tinha qualquer hipótese. Mas número 1, eu sou teimosa que nem uma mula. Número 2 eu acho que sempre há hipótese, só não há hipótese se não aplicares e número 3, eu tenho uma autoconfiança, sempre tive desde para aí de adolescência que é “e qual é o problema se não der, não deu, mas ao menos tentas”. E, portanto, eu apliquei e tive 3 ofertas em 3 universidades diferentes. Eu estava grávida. Na altura, fiz as entrevistas, a primeira entrevista estava de 4 meses. A segunda entrevista eu estava para aí de 7. E então, um dos sítios, quando soube que eu estava grávida, nunca mais me contactou, só fiz a primeira entrevista. E o outro sítio, eu não gostei nada do chefe, gostei do Grupo. Na verdade, 2 dos sítios eu não gostei nada. Um deles quando eu, quando eu fui fazer a entrevista, eu falei com diversos professores e membros do departamento e um dos sítios onde não gostei do chefe, porque ele era rude com toda a gente e eu também achei que ele era muito rude comigo. E o outro sítio, quando eu disse que estava grávida, eu estava de 7 meses, mas não se notava nada, eu pus aí 8 quilos total, não se notava. E, então eu disse que estava grávida o Doutor, que era o chefe assim, “óh, isso é ótimo!”. Abraçou-me e só me disse, “então, quando é e o que é que você precisa? Nós estamos tão contentes. Isso é tão bom para si. Parabéns”. E pronto, e isso fez com que eu quisesse ir para lá, mas mesmo assim eu não estava muito convencida, portanto, fui 4 vezes para ter certeza que aquele era, porque pareceu que era bom demais. E ele é assim, uma das melhores pessoas que eu já conheci na vida e é o departamento onde eu ainda estou porque o ambiente naquele departamento é espetacular Às vezes não pude ir a formações, mas talvez 50% das vezes, porque depois às vezes queres fazer formação, mas tens trabalho para fazer. Tens o miúdo que tens de ir apanhar às 15h.
--	--	---

	E6	Então, como estava há pouco a dizer, comecei numa sociedade de advogados como estagiária e depois fui progredindo também com base no que também acontece na ordem dos advogados, ou seja tive 2 fases de estágio, depois quando terminei o estágio, passei para a advogada associada. E ainda nessa função surgiu a oportunidade de eu estar no cliente e, portanto, a certa altura eu passei a ir todos os dias para o cliente da parte da manhã e depois lá está, surgiu esta questão de eu achar que que tinha de mudar, já estava ali há algum tempo e queria outro projeto e então entrei na empresa O. Quando entrei, entrei para jurista do departamento jurídico, portanto, tinha acima de mim o manager do departamento Jurídico. Entretanto, foi assim um bocadinho caricato porque mal entrei, passado cerca de 1 mês e meio, tanto a manager do jurídico como a outra jurista saíram e, portanto, eu fiquei sozinha no departamento como a única pessoa interna, na altura, pediu-se ajuda a um escritório de advogados. E depois, com a decisão da empresa de separar os departamentos jurídico e compliance, surgiu então a oportunidade de eu passar a ser manager do departamento Jurídico e a pessoa que anteriormente era manager do Departamento Legal e Compliance, ficou só com o compliance. Portanto, foi uma boa oportunidade porque de outra forma, dificilmente se calhar teria margem de progressão, ainda que eu pudesse ter mais autonomia. E, portanto, desde 2020 aqui estou. Sim, sim, acho que não houve nenhuma situação que tivesse mesmo que desmarcar. Acho que com o Coach houve uma ou outra situação que foi necessário alterar o horário, mas aconteceu, sim.
	E7	No final do estágio, havia um dos associados que precisava de uma pessoa para ser assistente de direção. E eu, na altura, aproveitei a oportunidade e fui para essa empresa. Essa empresa era uma empresa tecnológica ligada a tudo o que era sistemas de informação, muito ligado ao Estado. E trabalhei durante um ano nessa empresa, depois a empresa foi comprada por um grupo português e eles dispensaram algumas pessoas e, foi nessa altura que eu vim parar a esta empresa. Ou seja, a empresa O foi o meu segundo emprego e cá fiquei. Quando vim para aqui vim como assistente cliente no serviço a cliente, ou seja, contact center, por turnos lá está, não era propriamente aquilo que eu ambicionava na altura. Mas foi o que surgiu e eu precisava de trabalhar na altura e então fiquei, trabalhei 2 anos no serviço a clientes. Como era bilíngue português e francês, o Diretor-Geral convidou-me para ser assistente da direção comercial e marketing, depois também dei apoio à direção geral nalguns períodos e à direção financeira, um bocadinho de tudo, como assistente até 2010, depois, em 2010, surgiu a necessidade de haver uma pessoa na direção comercial. E na altura, então eu transitei para essa função de 2010 até setembro de 2014. Em 2014, havia uma pessoa que tinha área de projetos que foi para a China, na altura fui convidada. Eu tinha esta vontade e tinha manifestado esse interesse na área de gestão de projetos nos diálogos e depois fui convidada em 2014. Depois vieram as reclamações. Depois, em 2019, veio a gestão cliente e em 2024, a parte do serviço a clientes. Agora somos 69. Ou seja, o maior período é agora este em que estou dentro na Direção Cliente, mas comecei no atendimento, depois fui para assistente. Sim, de forma geral é assim, houve um ano ou outro em que tinha pedido e não foi possível, mas de resto consigo com a equipa de formação. Pronto, obviamente que há um orçamento e não

		consegui, por exemplo, o ano passado fiz uma formação sobre inteligência emocional, adorei a formação e por mim fazia todos os anos este tipo de formações de desenvolvimento pessoal. Claro que eu sei que este ano, ainda são formações também caras, não ia pedir novamente uma formação deste género, então pedi na mesma formação, mas com um âmbito um bocadinho diferente e com valores também diferentes, ou seja, mas por norma, sim arranjam sempre aqui informações que nos permitem também ganhar novas competências.
	E8	Na empresa S, gestora comercial, estive lá 1 ano/ 1 ano e tal, mas o que acontece é no Cartaxo. Eram 65 km para cada lado. E eu tinha dias em que saía tarde e então, de seguida, integrei a empresa D, estive lá 3 anos e meio. Entrei para o departamento de contabilidade que eles lá estão divididos por áreas, digamos assim, departamento de contabilidade e no último ano, integrei a área de auditoria. Passados 3 anos e meio integrei, na altura, a empresa O e estava mesmo demasiado cansada porque eu tinha me casado nem há 1 ano e mal via o meu marido porque era demasiado. Era de segunda a sábado, só descansava domingo e o horário de entrada nunca era antes das 8 e saída nunca era antes da uma ou 2 da manhã. E pronto, e então decidi que não era aquilo que eu queria para mim e depois integrei a equipa de contabilidade da empresa O. Integrei logo como técnica de contabilidade. Passado 3 anos de estar na empresa O, engravidei. Antes de sair de licença, fizeram-me o convite para integrar a equipa de controlo financeiro, que na altura era separado da contabilidade. Hoje em dia é junto. E eu aceitei, quando regressei já integrei essa equipa e depois passado 2 anos mais ou menos com a saída do manager da contabilidade fizeram-me o convite para ficar com manager da contabilidade. Pronto e eu aceitei. Pude sempre ir às formações.
	E9	Entretanto o meu contrato não foi renovado. E eu estive a trabalhar no escritório da empresa G. Depois pedi a demissão porque decidi casar e fui para o centro do país. E, portanto, mudei de localização, lá acabei por estar a fazer uma formação profissional e acabei por estar também depois a fazer formação de técnicas de informática a nível do utilizador para grupos de formação profissional. Ao mesmo tempo, fiz essas formações e depois fui abrir o centro de formação em Leiria, que eles iam lançar e, portanto, acabou por ser mais 2 anos de atividade, 3 anos talvez, em que estive também em Leiria a trabalhar. Entretanto, fui mãe. E aqui voltei um pouco à minha localização, ou seja, eu estava a viver em Arganil. E o que é que acontece nessa altura? A Europa cortou as verbas de formação profissional e, portanto, eles tiveram de fazer ali, o encerramento da filial de Leiria. E, portanto, eu voltei a arganil, que era onde era a minha casa, não é? E acabei por me candidatar para a área da distribuição, que era na altura, a empresa T, portanto, acabei por ter um estágio em Alcanena que é onde é a sede. E acabei por estar também depois a estagiar na lousã pronto, onde, para além de ter a responsabilidade de fazer toda a gestão de frente de loja da equipa em horários, do cofre, também fazia aqui o apoio do âmbito das encomendas da loja. Entretanto, o meu marido veio trabalhar para Lisboa e, portanto, eu fiquei lá porque estava a trabalhar lá. E como tinha esse compromisso, fiquei lá. Ao mesmo tempo, efetivamente surgem vagas, na empresa O e portanto, eu acabei por mandar o meu currículo para aí. Foi aí que esta aventura começou e que efetivamente, depois fui chamada e comecei a trabalhar aqui. Mas acabo por ser surpreendida logo no primeiro dia de integração, que acabou por ser engraçado, mas ao mesmo

		tempo também marcante porque, na verdade, quando vão apresentar a empresa e mostrar a empresa, na direção comercial, estava lá quem? A responsável da loja que não me tinha renovado o contrato do meu primeiro emprego. A partir daí, há um percurso que efetivamente tem a ver com a minha dedicação, o meu empenho, com a minha paixão, por este trabalho e pela própria empresa, mas que também efetivamente tenho tido a sorte de ter pessoas que reconhecem esse trabalho e essa dedicação e, portanto, aí há um trajeto pelas várias áreas da DC. Pude sempre ir às formações.
	E10	Eu estava a trabalhar, então como assistente clientes numa área da empresa que dava apoio aos parceiros, portanto todas as lojas dos nossos parceiros, daí o part-time porque fazia uma área que tem horários alargados, vai até às 11 da noite, trabalha sábados, domingos, feriados e, portanto, eu preenchi esses horários, horários noturnos, horários de fim de semana, era quando eu estava a trabalhar. Foi lançado um concurso interno para quem queria, neste caso ir para os recursos humanos, para quem queria fazer parte da equipa de recursos humanos que estava a ser criada na altura. Por influência da minha chefia na altura, eu concorri um bocadinho sem saber ao que vinha ainda não tinha, acho que estava na fase de conclusão da dissertação e então candidatei-me. Desde então estou cá e desde então, nos recursos humanos, assumi a função de técnica de recursos humanos desde essa altura. Tive a oportunidade de participar de forma mais direta ou indireta, em quase tudo que é de recursos humanos, fiz projeto, fiz algum recrutamento, estive envolvida também na formação. Houve uma série de temáticas que de forma mais aprofundada ou menos ou mais superficial, fui sempre acompanhando e tendo oportunidade de ver acontecer e por isso achei sempre bastante enriquecedora a experiência aqui. Nunca deixei de ter as responsabilidades core desde início, portanto, parte do payroll, os restantes processos administrativos, parte do Reporting, do budget. Foram temas que acompanhei desde o início.
	E11	Quando eu acabei a faculdade, inscrevi-me numa empresa de trabalho temporário e nessa empresa de trabalho temporário, fiz uma entrevista a uma empresa financeira. E, portanto, e eu fui essa entrevista e o objetivo era estar no apoio ao cliente dessa instituição financeira. Aí fui selecionada, fiquei todo contente e essa foi a minha primeira experiência dentro de uma empresa multinacional, com uma gestão completamente diferente, portanto, tipo novo mundo face à minha curta experiência de 4 meses na outra empresa. E, portanto, fiquei lá no contact Center. Tinha imensa atenção com todas as pessoas. Só que era um trabalho muito desgastante emocionalmente. E eu sou uma pessoa que vive as dores dos outros. Mas havia uma área que eu gostava imenso que era a área de análise de crédito. Então pró ativamente, para além de estar a atender telefonemas, eu pedia também para fazer a análise de crédito. Estás a ver aquilo mexia contigo até que eu disse à Diretora e disse, “Olha, gosto muito de trabalhar consigo, trabalhar aqui, mas vou me embora. Vou me embora porque sinto que existe um grande desgaste emocional. Eu vou tentar aqui outras oportunidades.” e ela “não vais, porque há uma vaga no marketing, vai sair a Filomena e eu acho que esta função é para si”. Ainda estava a fazer o trabalho final do curso. Foi isso que aconteceu e eu fiquei. Fiquei, só que a minha diretora, passados 4 meses, foi se embora de licença de maternidade e eu fiquei sozinha com outra colega, que ele tinha contratado e eu, nós fomos

		contratadas na mesma altura, não fazia ideia e então, ela foi se embora com a licença de maternidade e fiquei sozinha com a Sara. Então reportávamos ao Diretor Geral. Não havia ninguém na equipa do marketing era eu, a Sara, a diretora, não havia mais ninguém. Então a Margarida depois voltou e percebemos depois, no dia a seguir, que a nossa diretora de marketing ia para outra empresa. E depois contratámos um diretor e, portanto, depois foi uma fase gira porque fizemos imensas coisas. E pronto e depois tudo corria bem até a empresa decidir acabar com a filial em Lisboa e disse assim aos colaboradores, porque, portanto, a sede era no Porto “Vocês querem vir connosco para o Porto ou querem negociar a saída?” Pronto, eu estava grávida, não negocie saída e depois, quando passaram os 4 meses do nascimento da Marta disse à empresa que não ia ficar, não ia para o Porto, como é óbvio e, portanto, depois rescindi contrato com eles e fiquei com a Marta durante um ano, o primeiro ano de vida dela. Depois, isto é tudo surreal. E, portanto, mantive contato com as pessoas que ficaram aqui num na empresa e houve umas das vezes vim cá ter com uma pessoa da empresa para mostrar a Marta, que já era crescida. E pergunta “olha aquela pessoa que estava contigo não é a I?”. Então o Diretor perguntou e essa pessoa respondeu “ah sim era a I.” E ele “Então a I ainda não encontrou nada? Ainda não está a trabalhar”, e o meu colega respondeu “não, a I decidiu ficar com a Marta durante um ano, mas vai começar agora a procurar emprego.” Ele ligou-me e disse “Gostava de me reunir contigo e de falar contigo”. E, portanto essa pessoa depois reuniu comigo e fez-me o convite para vir trabalhar para aqui. Fui convidada para fazer gestão de produto e do serviço de transferência e liberdade do crédito. E pronto e desde dessa altura até hoje já lá vão 19 anos. Pude sempre ir às formações.
	E12	Então como eu disse, passei da zona de consultoria para uma zona generalista de RH numa TEC. Foi uma aprendizagem absolutamente gigante que eu acho que fez-me crescer muito rápido. Eu estava muito próxima porque o departamento de recursos humanos era bastante pequeno e, portanto, eu tinha uma proximidade muito grande com tudo o que era top management e, portanto, dava para poder crescer muito rapidamente. Além disso, a empresa estava em mais de 50 países e, portanto, eu tinha uma componente Internacional fortíssima que me dava acesso a todos os General managers na altura. E, portanto, aprendi imenso sobre negócio, aprendi imenso como estruturar, aprendi imenso sobre legislação, aprendi como montar uma operação em 3 meses, tudo o que de espetacular se podia fazer naquela empresa, foi feito. Enfim, em termos de aprendizagem, acho que nunca tive um boost de aprendizagem tão grande como tive ali. E, portanto, tenho muito a agradecer e acho que uma grande parte também aprendi muito do que não se devia fazer. Este tipo de organizações erra muito, mas na balança é muito mais positivo do que negativo. Depois disso, entrei na empresa O, portanto eu não mudei muito de empresas. Tive experiências anteriores, mas eram colaborações diferentes e entrei como manager desenvolvimento. Foi difícil a adaptação numa primeira fase porque a cultura era muito diferente. Eu estava muito exposta a top management e aqui era muito mais tradicionalista. Era lento para mim. Portanto, era muito lento, era muito old fashion, que para mim eu vou dar esta caricatura. Agora vamos pôr isto foi um choque inicial, com o tempo, o que é que esta empresa tem que eu acho que dificilmente encontro noutro lugar e foi isso que me fez apaixonar que é: fala-se pessoas sempre, falam

		sempre pessoas. A segunda coisa que me fez apaixonar pela empresa é que, ou seja, o que eu procurava do ponto de vista de estrutura e de eu poder ver pessoas a crescer, aqui eu tenho isso. E essa componente foi aquilo que me trouxe de facto, e que eu também precisava enquanto profissional, que é estrutura, método, metodologia, porque ali era tudo tão rápido que não dava para consolidar. Hoje em dia a empresa está diferente. E, portanto, a empresa O veio colmatar uma série de coisas que eu, enquanto profissional na minha ótica, precisava de desenvolver. E eu sempre tive, mas se calhar nessa componente eu acho que tinha um bocadinho de intuição, mas ao mesmo tempo, alguma clarividência. Quando eu saí, eu estava à procura disto. Portanto, custou-me a adaptação, sim. Mas eu tinha isto presente em mim. Pude sempre ir às formações.
	E13	Eu tive uma carreira assim um bocadinho que eu acho que é um bocadinho o comum nesta área de IT para quem não quer ser programador a vida toda. Portanto, eu fiz dois anos de programação. Lá está foram os 2 anos em que eu fiquei naquela empresa depois, quando saí. Não desculpa, já nesses 2 anos eu pedi para sair da área tecnológica, onde estava para ir para a área de conhecer de consultoria. E aí já comecei a ser consultora e não programadora, ou seja, já transitei para a parte do negócio está a entender os requisitos em vez de estar no mar a aplicação em cima. Depois, quando fui para esta empresa, então quando sair da empresa C e fui para outra empresa, aí já fui aquilo que nós os chamamos product owner ou gestor de projeto. Já fui para uma função mais de continuação da última que eu tinha tido na empresa C, portanto já estava a levantar requisitos, a seguir requisitos, já foi uma função mais ligada ao negócio do que e menos a parte tecnológica do que eu implementava. Depois estive uns anos a fazer essa função entretanto, a empresa foi dividida em 2 grandes áreas. E eu fiquei logo responsável por uma delas. Saí das equipas de projeto, já que pronto como estávamos short stuff, precisávamos de pessoas ou continuar ali a fazer alguns projetos. Mas na teoria eu saí das equipas de projeto e fiquei a liderar as equipas do projeto. Depois, mais tarde dividimos a empresa por mercados porque esta esta divisão em 2 unidades, não foi por mercados que tínhamos clientes mostrado. Mais tarde, mudámos a estrutura e dividimos a empresa em 2 mercados em Estados Unidos e APAC. Hoje eu estou a liderar os Estados Unidos e foi mais ou menos assim, portanto, eu passei de programadora para consultora de negócios, de consultora negócio para gestora de projetos e gestora de unidades, digamos assim, depois de gestora de unidade para diretora de uma parte do mercado. Depois passei para a empresa para onde ele foi e depois saí dessa para esta onde estou hoje. Tive uma pequena passagem de poucos meses para uma empresa onde tive que ir para Moçambique, mas depois por razões pessoais, doença do meu pai, tive que voltar para Portugal e despedi-me. Não é muito relevante. Pude sempre ir às formações.
Liderança	E1	Em hotelaria, homens em hotelaria. Homens foi liderada por tanto, o diretor comercial como diretor hoteleiro eram homens. Depois não depois, maioritariamente mulheres. A experiência profissional que tive na Suíça foi uma área completamente diferente. Foi numa numa epicirrie, numa mercearia fina, digamos assim, a patroa, a dona da loja era mulher. Eu depois também fiquei

		como entre “braço direito” dela como gerente, quando ela não estava, eu era a responsável também era mulher, não é? Portanto, as experiências que tenho de liderança e ao início também, apesar de na agência de viagens, o dono da agência de viagens ser um senhor a as responsáveis da loja eram as 2 agentes de viagem que lá estavam, portanto. Acabei sempre por ser orientada, eu não diria tanto liderada, mas orientada por mulheres. Depende da experiência, enquanto comercial, eu tinha a equipa, tinha um escritório, mas eu trabalhava muito independente, portanto, eu tinha que organizar a minha própria agenda, organizar as visitas que ia fazer, que agências que agentes de viagem aqui há aqui operadores, turistas e turísticos é que iria se iria a esta ou àquela feira de turismo ou este ou aquele workshop para mostrar os nossos serviços. Eu organizava o meu trabalho, tinha que pedir autorização sempre depois à minha direção, não é, mas era eu que organizava. Era muito independente, tinha essa liberdade para me organizar e para o fazer. Em contexto, depois na Suíça, o trabalho equipa para além de ser bastante físico, eu também tinha a questão do escritório, portanto, a equipa fisicamente na loja funcionávamos todos muito bem. Trabalhávamos todos muito bem, a equipa ajudava-se mutuamente. Eu nem sempre estava fechada no escritório porque sabia que havia trabalho na loja para fazer, então tinha que ajudar. Mas, a nível do escritório, também funcionava muito bem porque tinha uma colega que tinha já experiência de muitos anos, muitos anos a trabalhar naquele grupo e que me explicou como fazer tudo. E a dona da loja também. Não sei se vou conseguir responder a isso diretamente. Não, é assim, acho que a liderança feminina das experiências que eu tive atenção pode, da experiência que eu tive, acho que alguma liderança feminina que experienciei poderia ser visto como algo permissiva. No entanto, a liderança masculina muitas vezes é pouco sensível, portanto, mais sensibilidade é necessário, mas também não ser demasiado permissivo porque há trabalhadores e trabalhadores e quando somos demasiado permissivos, o trabalho não aparece feito. Eu trabalho a partir de casa. Tenho um horário fixo a cumprir sim das 9 às 6 de segunda a sexta, com 1 hora de almoço, mas haja o que houver, basta informar com alguma antecedência de uma semana para a outra, Sei Lá, consultas o que quer que seja. Nós conseguimos conjugar melhor o trabalho com a vida pessoal. Que apoio é que eu lhes consigo transmitir. É assim apoio a nível a nível de ferramentas de trabalho na nossa profissão também, muitas das ferramentas que eu utilizo transmite lhes também olha. Acho que deviam experimentar isto para este caso assim, assim, procurem aqui desde sei lá, glossários online, dicionários, tudo. Portanto, eu ajudo, estou sempre disponível online, temos uma rede, através de um chat, temos uma rede em que sempre que algum tem alguma questão ou num grupo onde estamos todos ou individualmente ou a mim faz-me a pergunta, eu acabo por conseguir dar orientação, mesmo que não trabalhamos nas mesmas línguas muitas vezes é mesmo uma questão de interpretação. E depois há nas línguas em que eu também trabalho há um apoio de como é que se diz dizes isto esta língua? Assim, porque não estão a conseguir chegar lá ou não, perceber o que é que se é a mesma coisa, isto em português ou isto é na língua do
--	--	--

		destino, quer dizer a mesma coisa ou estou a dizer coisas diferentes. Mas depois também há a pressão, não é só o apoio. Há também a pressão, a os prazos de entrega às produtividades. E aí é onde entra realmente a colega que não pode ser tão permissiva, não pode. Mas que também não pode ser insensível, não é? Portanto, há documentos e documentos, há documentos realmente francamente difíceis de trabalhar, de perceber, de interpretar e de passar uma língua para a outra. Portanto, e daí eu acho que faz todo o sentido que seja alguém com o meu perfil como chefe de equipa, porque se for alguém que não trabalha na área ou que não faz o trabalho exato não vai conseguir saber se o que está a pedir àquela pessoa é concebível ou não. E é preciso ter esta sensibilidade, ser um exemplo, dizer se eu consigo, tu também consegues. Mas ter esta sensibilidade também que nem tudo é possível. Os primeiros nos primeiros meses nem falamos de produtividade. Nos primeiros meses eu digo primeiros meses, foca-te na qualidade, qualidade, conhecer os termos jurídicos, conhecer o palavreado e conseguir interpretar porque a linguagem que é usada nas traduções que fazemos é uma linguagem muito coloquial, muito formal, então primeiro conseguir compreender o que estamos a ler, sim. Quando essa linguagem fizer parte do nosso cotidiano, para os interpretar muito mais depressa, vamos fazer muito mais depressa. A partir daí, começamos a falar de produtividades. Mas primeiro qualidade.
	E2	Nos 3 primeiros, homens. E na anterior mulher e atualmente mulher. Na empresa onde eu estive 18 anos, o Departamento Financeiro é maioritariamente feminino, mas no todo, na empresa, é maioritariamente masculino. Porque como é na área do imobiliário, temos muitos engenheiros e arquitetos e aí tem o peso do masculino. Depois na empresa das amoreiras éramos maioritariamente mulheres, no parque das Nações maioritariamente mulheres, e nesta maioritariamente mulheres. Na minha equipa, por exemplo, só tenho um rapaz. E nos serviços centrais existem 7 homens e o resto é tudo mulheres. Sim, na contabilidade trabalha-se muito em equipa. A contabilidade é como uma linha de montagem, existem pessoas que lançam as faturas. Existe as pessoas que dão pagamento essas faturas. Depois desse trabalho feito, entra o trabalho dos contabilistas, que é verificar, validar e preparar todo o trabalho para o cálculo dos impostos e contabilizar coisas mais técnicas que não sejam clientes e fornecedores. Portanto, é tudo aqui uma linha de montagem. A experiência que eu tenho da liderança masculina é uma liderança mais autoritária do “quero, posso e mando” e que pode ouvir, mas mesmo que tenhas uma boa ideia, a ideia deles é sempre melhor ou então roubam-te a ideia como sendo deles. Na liderança feminina já é diferente, existe mais escuta ativa, existe mais compreensão, existe mais partilha de ideias e há muito mais liberdade e autonomia para seres tu mesma na organização. No Parque das Nações era uma liderança ligeiramente inexperiente porque a pessoa teve a felicidade da primeira experiência laboral que têm, é logo um cargo de liderança, portanto, não cresceu e não viu as outras vertentes, portanto, só sabe fazer aquilo e não consegue às vezes pôr-se no lugar do outro, perceber as dificuldades do que está abaixo deles. Nesta como a pessoa entrou na sua vida profissional a fazer várias coisas e a passar por vários

		departamentos até chegar aonde está, já tem uma visão e uma sensibilidade diferente perante os outros. Portanto eu quando comecei a ser líder de equipa, sempre lutei pelo, por exemplo, teletrabalho porque sei que era uma coisa que as pessoas valorizavam porque tinha elementos que vinham do outro lado do Rio, e perdiam imenso tempo em viagem quando havia ameaças de greve era sempre um risco de ir apanhar o comboio e não ter ou apanhar e depois demorar não sei quanto tempo a chegar e eu sempre lutei para que o teletrabalho fosse garantido e saí de lá e não consegui. Depois também tentei sempre avaliar as funções versus a remuneração, tentei sempre que as pessoas se sentissem confortáveis, porque o custo de vida aumentou imenso e os nossos ordenados não acompanharam a inflação e tentei sempre defender essa parte deles. E não consegui, porque nesta empresa tudo dependia da China e a China apesar de já estarem cá em Portugal, estabelecidos em Portugal, há muito tempo há coisas que eles não encaixam, por exemplo, eles lá não têm feriados. Então eles não percebem algumas dinâmicas cá de Portugal. Os feriados para eles fazem imensa confusão, pontes então esquece. Nesta empresa onde estou atualmente, como já é detido por um grupo americano julgo ser mais fácil de dar melhores condições às pessoas, porque já vi que há departamentos que já conseguiram o teletrabalho, o financeiro não tem porque a anterior chefia não gostava. Então, era o único departamento que não tinha. Eu e a minha colega, ela é a diretora eu sou abaixo dela, não é? Braço direito dela, é uma das coisas que estamos a lutar e por fazer é dar o teletrabalho às pessoas do financeiro. E noto que desde que o grupo americano entrou, que existe uma maior abertura para estas alterações. Quando era 100% nacional, a pessoa que estava à frente do grupo não aceitava bem isso. Estamos a organizar teambuildings também, fazemos almoços do dia do financeiro, vamos as equipas almoçar. Por exemplo, quando vou ao Algarve, uma semana por mês ao Algarve, faço questão de numa noite, vamos todos jantar porque o almoço é mais difícil, porque pronto estamos entre o horário de trabalho é mais complicado, mas ao jantar podemos esticar as horas, então pelo menos à quinta-feira à noite, vamos todos jantar, já sabem, é sagrado.
	E3	A partir daí, maioritariamente homens. Das mulheres mais atenta talvez. Então sim as das mulheres é mais atenta, mas estava a tentar enaltecer algo da dos homens. Não se vê como é que hei de adjetivar. Na primeira palavra que me ocorreu foi mais prática, mas depois faz parecer que a da mulher não é prática, então não é justo. Sim, mas também nas masculinas, que isso depois, a partir daí, vai de acordo com a pessoa que está a liderar e não com o género. Entre os membros da equipa há muitíssimas trocas de turnos que me dão imensas dores de cabeça. Isso também acontece da parte da chefia, tanto da minha parte como da parte da minha colega. Informalmente porque achamos que isso vai viabilizar algo que é importante a nível pessoal com outra pessoa. É algo que é importante. Atualmente poderão ou não trazer muito retorno, mais pela importância que tem. Formalmente creio que são os normais que em todo o lado.
	E4	Sim, a liderança, ou seja, as pessoas que estavam acima de mim foram sempre homens, portanto eram sempre homens que eram os detentores do capital e que fizeram erguer as instituições, os edifícios, embora a liderança fosse sempre por mim, ou seja, era sempre por mulher e acompanhada com outras mulheres noutras

	funções próximas de mim, mas sempre com mulheres. Portanto, posso considerar que pronto os meus chefes eram homens, mas a liderança e as pessoas estavam à minha volta, sempre foram mulheres. Portanto, a liderança dos homens sempre mais focada na parte financeira, lá está. Obviamente com objetivo de conquistar, de ter clientes e ter o melhor para as pessoas com quem a gente trabalhava, mas sempre uma vertente muito, muito financeira. E da minha da minha parte. O objetivo era realmente que as equipas fossem felizes, que estivessem bem no local onde estavam a trabalhar, fossem bem lideradas. E que as pessoas gostassem do sítio onde estão, onde estavam a trabalhar e esse sempre foi o meu objetivo e obviamente, o objetivo final, que era dar qualidade de vida às pessoas e que estavam institucionalizadas e que viviam nas instituições onde trabalho. A compreensão quando nós somos claros, não é? E no meu caso, quando sou clara com os objetivos torna-se mais fácil a equipa ir unida para um objetivo único, não é? E nesse sentido, e sim, eu considero que à colaboração, que à compreensão.
E5	Sempre por homens nunca tive uma mulher que fosse líder, sempre por homens. Agora, numa das posições que eu tenho, porque eu tenho várias posições numa delas é um casal, OK? Mas, na verdade, eu acho que quem faz as decisões todas é o homem. No meu departamento primário, onde o meu onde que pagam a maioria do meu ordenado. É 80% de homens. No departamento de oncologia que eu disse que era liderado por um homem, uma mulher e provavelmente 50/50. Sempre homens, a maioria sempre homens, sobretudo quando, na verdade em ciência tens mais mulheres que homens. Mas depois, quando chegas a cargos de liderança, tens sempre mais homens do que mulheres. Eu não tenho experiência de liderança de alguém acima de mim a liderar como mulher, só como homens, mas mesmo como homens, eu acho que é muito diferente porque eu acho. No meu caso desde muito cedo e talvez porque talvez eu sou muito frontal e quando não gosto de uma coisa, digo logo. Até quando eu fui trabalhar como pós DOC, enquanto o investigador principal a muita gente tinha que dizer, “ou vais fazer assim ou vais fazer assado”, eu disse “eu só venho para aqui trabalhar se você me deixar fazer o que eu quero” e, portanto, ele disse “então e o que é que tu queres fazer?”. E eu disse “olha, eu sei que você só quer fazer reparação de ADN. É só isso que você quer estudar, eu não tenho problema com isso. Deixe-me eu ver qual é o problema da reparação do ADN que eu quero estudar”. E ele concordou “então tu vês isso” e depois ele deixou-me fazer naquela área um trabalho que ninguém estava a estudar e eu depois, quando fui para o meu laboratório, pude levar comigo porque fui eu que criei. E, portanto. eu acho que nesse aspeto a minha maneira de ser facilita que eu não tenha tantos problemas com a liderança porque eles sabem à partida que “eu só aceito isto se você me deixar fazer assim”. E então, por exemplo, no serviço onde eu estou desde que eu cheguei lá que eu tenho essa liberdade. Portanto, nós fazemos, assim como a universidade não dá mais férias do que 3 semanas para os pós Docs por ano, acho que são 2 semanas para os pós Docs, portanto, no meu laboratório, não há horas, as pessoas vêm quando querem, saem quando querem. Nós trabalhamos numa base de confiança. E, portanto, eu tenho a sorte que a maioria das pessoas está no meu laboratório fica muitos

		anos. Se alguém quiser roubar tempo, não vão para a ciência, vão para outra coisa qualquer, porque a gente não tem um horário fixo e algumas pessoas tem coisas que às vezes têm que ser feitas ao sábado. Outras têm que ser feitas ao fim do dia e a gente trabalha como uma equipa e, portanto, hoje não podes, então eu vou, portanto, às vezes ninguém pode, eu vou. E eu acho que isso é o que funciona melhor. Houve um filósofo qualquer, alguém uma vez no mundo que disse, que foi o pai da Eva que me contou que é: a dá uma equipa, um projeto e deixa-os trabalhar. E eles vão fazer agora se eu tiver sempre em cima deles, eles não vão fazer e, portanto, é assim que eu funciono no meu laboratório.
	E6	Então chefia direta era mulher, e depois o diretor, onde estava incluído o departamento, era homem, sempre foi homem. Até diria que, se calhar, o contexto é mais Mulheres, talvez. Então a liderança da minha chefia mais direta era uma liderança que dava bastante margem de progressão e da autonomia, bastante liberdade e confiança no meu trabalho o que me permitiu também ir ganhando alguma experiência para depois o cargo que assumi. A outra chefia, na verdade, não tão direta, teve várias, portanto, desde que eu entrei na empresa, houve 3 pessoas diferentes e também elas muito diferentes entre si. A primeira também tive mais contato porque foi aquele período em que não havia propriamente um manager do jurídico, eu é que fazia a ponte com esse diretor, mas também foi um diretor, ainda que às vezes não da forma mais ortodoxa, mas também dava bastante apoio e suporte na minha função e também recurso positivo e, portanto, passava uma imagem de que acreditava no meu trabalho, que acreditava que as coisas estavam a correr bem, que foi bom. Depois, a seguir tive uma liderança que eu também não tinha tanto contato direto com ela, mas era muito cordial, mas não ter tanta noção de que havia suporte e de não haver tanta interação. E, mais recentemente, com agora minha chefia direta agora, como estou no cargo de Manager, portanto, o meu diretor também reconheço imensas qualidades, dá muita confiança, dá muita autonomia. Se é necessário falar com ele, tenho total abertura e sempre senti suporte nas minhas decisões. E, portanto, também reconheço que é uma boa liderança neste momento. Eu dou-te também total margem de flexibilidade. E se é algo que por algum motivo, tem que fazer trabalho mais remoto, porque logisticamente não lhes é viável ir ao escritório também dou toda a abertura nesse sentido, sim.
	E7	Sim, então na área comercial também bastante, ou seja, sempre a questão de haver proximidade e de nos fazer sempre evoluir. É engraçado, porque agora relembro, havia sempre o objetivo de nós aprendermos a fazer, a tratar de coisas novas, processos novos, ou seja, partilha de informação. Ou seja, era o contrário daquilo que vi na empresa espanhola em que ela pelo menos tentava esconder informação, aqui não, pelo contrário, havia muito esta questão de partilha de informação, de fazer crescer as pessoas dentro da empresa e depois, obviamente, foram anos em que havia muito crescimento da empresa. Há pessoas com quem nós temos mais à vontade do que outros. Obviamente eu tenho uma equipa de coordenadoras, que são as pessoas que estão abaixo de mim diretamente com quem tenho, obviamente, uma relação muito mais próxima e aqui a obviamente eu estou sempre disponível mesmo para o resto da equipa. Claro que não é fácil gerir 70 pessoas, uns em casa e outros aqui. Mas

		tenho esta proximidade e é uma das coisas que eu digo às pessoas que sempre que quiserem falar comigo, eu estou disponível, tenho a minha porta aberta para falar e quando as pessoas têm alguma questão mais pessoal, familiar ou etc. temos sempre esta preocupação de tentar questionar a pessoa se precisa de alguma ajuda, se quer falar, se não quer. E aqui também deixamos um bocadinho à liberdade da pessoa, porque há pessoas que preferem falar e dizer-nos efetivamente o que se está a passar e outras vezes não.
	E8	A questão é que tinha as 2 coisas, mas era maioritariamente por homens nos cargos mais de liderança, nos Partners são quase todos homens ainda atualmente. O contexto eu diria que era um misto. Aqui a pensar porque eu tive as 2 situações. Eu acho que as mulheres são mais, neste caso em específico, acho que a partner era mais presente e o homem, neste caso, ele era um pouco mais: largava, dizia, dava as indicações e seguia. Ela não era tanto assim, ela fazia um acompanhamento mais próximo. É o meu sentimento. Eu tento ser, precisamente porque passei as 2 situações e porque reconheço que é importante a proximidade, eu tento ser muito próxima deles, perceber tanto profissionalmente como pessoalmente que às vezes ainda é mais importante, tento perceber se eles estão bem, se não estão bem, e eu sei o que cada um passa. Temos proximidade para isso, porque é importante. Se eles tiverem problemas pessoais, isso vai, e por mais que queiramos quer não, influencia sempre. Eu passo sempre esta mensagem desde o início que é: eles devem estar para a empresa como eu, eu também me incluo, como a empresa tem de estar para eles.
	E9	À exceção da empresa A e do atual, era liderada por homens. O contexto era maioritariamente mulheres. Eu gosto muito de trabalhar com homens em termos de liderança do Homem era muito, era próxima e era muito democrática, mas é no sentido em que, portanto, havia ali muita confiança e delegação. Em termos da mulher, é assim ela foi agradável e motivacional, senti isso, sendo que efetivamente, por vezes há oscilações que tem a ver com a própria pressão, que é sentido e isso às vezes nós próprios. Acho que nós como mulheres, somos mais emotivas e sentimos mais. Agora acho que por vezes nós mulheres um bocadinho mais paternalista. Acho que tem a ver às vezes com a pessoa, mas também tem a ver com as nossas vivências. A flexibilidade é uma prática constante, então nós efetivamente, sempre que a pessoa precisa, nós damos essa gestão. A equipa é bastante grande, por isso existem aqui algumas regras e para conseguirmos também cumprir aquilo que são os pressupostos da empresa. Portanto, existe essa abertura, agora cada pessoa decide por si, na verdade, depois nós agimos em conformidade.
	E10	Foi sempre liderada por mulheres. Existia diferença porque as pessoas são diferentes, a personalidade é diferente. Enfim, há vários tipos de pessoas. Pronto, às tantas com isto tudo eu já tive 5 chefias diretas diferentes. 5 Mulheres, portanto, temos a primeira, super focada com know-how, um conhecimento de mercado de recursos humanos gigantes, uma mulher super dinâmica, Super interessante, com um histórico e uma carreira de valor e que acho que contribuiu, pelo menos quase como um abre olhos para mim, porque eu sentia-me na altura uma teenager. Aliás, eu vinha de sociologia, portanto, havia muitas coisas de recursos humanos que eu não conhecia com detalhe, eu aprendi muito a fazer. E ela era

		extraordinária, pedagógica, acompanhava e conseguia perceber as necessidades de cada um, em cada momento, estava lá para apoiar, era muito boa e a puxar para o desenvolvimento e para o crescimento também. Portanto, eu fui selecionada com outra colega, que também era daqui da empresa, mas de outra área e ela conseguiu puxar-nos, apoiar-nos e dar-nos aqui o puxão para conseguirmos agarrar os temas com confiança e com segurança. Depois tive outra chefia que era extraordinária, ela era de psicologia, portanto era uma pessoa muito de pessoas, muito contato, muita comunicação, muito convívio, mas se calhar com maiores lacunas na parte técnica, portanto, tudo o que era não técnico ao nível de legislação que seja, mas se calhar tudo o que é reporting de tudo o que é os budget que foram um bocadinho as necessidades começaram a surgir nessa altura, ela não tinha tanta apetência, não era tão ligada a essas temáticas, portanto, ela era muito do desenvolvimento de pessoas, da formação, do conhecer, do garantir que as pessoas estão e se sentem bem naquilo que estão a fazer. Foi uma pessoa que também acompanhou aqui muitas etapas e é que estava sempre a apoiar, a acompanhar, partilhava e vivia connosco os temas. Sentava-se ao nosso lado a preparar as coisas, portanto. Depois mudámos aqui um bocadinho o perfil, porque depois vem uma pessoa de fora, principalmente também de uma nacionalidade diferente, que vinha conhecer, portanto para ela era um processo de mudança muito forte. Foi uma pessoa que saiu do país dela, que estava em Portugal. Portanto, a mudança para ela já era bastante impactante e, portanto, para nós, que estávamos a conhecer como chefia, não vou dar certezas, mas acredito que a experiência a nível de gestão de equipa, não fosse muito forte e, portanto, deveremos ter sido praticamente a primeira equipa que geriu e, que portanto, tinha ali uma, forma de estar e de fazer diferente. Portanto, este nível de contato pessoal de interação não era tão forte, mas era muito mais objetiva, muito mais pragmática, muito mais de gestão de projeto e também se calhar, era uma pessoa em termos de idade, era relativamente nova, portanto, alguma insegurança, obrigava a revisão de muitas coisas, muitas vezes, mas era muito mais pragmática. Portanto, tinha aqui um perfil um bocadinho diferente, mas que também me permitiu aprender imenso até porque tinha, neste nível de planeamento e de gestão que era tanto o meu forte e também se calhar das chefias anteriores, e com ela consegui perceber que de facto, tínhamos ali um potencial de crescimento muito grande. Depois passámos para uma chefia que se calhar tem um perfil muito mais parecido com o meu. E, portanto, o entrosamento foi muito mais fácil, não havia quase aquela imposição enquanto chefia, era mais colega. E era uma colega que também tinha uma experiência de fora e que, portanto, ia trazendo aqui umas luzes e um know-how muito grande a este nível de conhecimento de mercado, posicionamento da empresa, portanto, com uma visão muito do exterior para dentro e que, se todo aquele básico RH já estava adquirido por nós, esta pessoa trouxe-nos assim uma visão de fora “Bora lá olhar para isto com outras perspetivas, vamos olhar para a empresa como é que estamos, o nosso posicionamento salarial face ao mercado, as estratégias de recrutamento que estão a ser utilizadas lá fora e que podemos trazer para dentro, iniciativas que estão a ser implementadas noutras empresas e que nós não temos” e, portanto, que trouxe de uma forma muito leve, não tanto com o peso de ser um líder mas que partilhava conhecimento que trazia, essa visão e que também nos permitia aprender muito e o que trouxe enriqueceu bastante aqui a visão empresa. E depois por fim, foi outra vez aqui um bocadinho, quase um choque, porque tivemos
--	--	---

		aqui uma pessoa completamente de regras, de uma visão muito restrita da empresa. Isto às tantas depois já eram alguns anos também que já tinha quer de empresa, quer de função e aquilo gerou ali no início um choque, um bocadinho difícil e, portanto, era uma pessoa que via isto numa visão muito de hierarquia, não é? Portanto “eu sou a chefia, vocês têm que acompanhar, têm de perceber, tem de acatar” e aquilo para encaixar e conseguirmos ter ali algum entrosamento foi exigente. Mas que no fim, foi uma pessoa extraordinária que tem um conhecimento e uma capacidade de leitura de pessoas muito grande, que depois destas barreiras iniciais que geraram ali alguns conflitos e alguns confrontos, conseguimos ultrapassar, mas que têm uma noção, conhecimento daquilo que seriam as bases da empresa que nós não tínhamos e que era necessário construir e que era necessário criar, ir atrás, daquilo que era o conseguir balizar e conseguir solidificar a base para podermos a seguir dar o passo para agarrar em todas as outras frentes que ainda não tínhamos, os nice to have que nós não íamos atrás, porque o básico ainda não estava totalmente solidificado. Eu tento dar o meu melhor, se é o que a equipa precisa, mas o que eu sinto a nível da disponibilidade para que eles possam desenvolver as suas responsabilidades ao nível do tempo necessário para ajustar e adequar às suas necessidades pessoais, sempre tive disponível, o princípio base é a responsabilidade e, portanto, a partir do momento em que cada um deles tem uma responsabilidade sobre determinada tarefa e que assegura que é cumprida dentro dos timings necessários, tudo o resto que a pessoa necessitar a seguir está totalmente à vontade para o realizar e eu trabalho muito na base da confiança. Portanto, a partir do momento em que eu acho que mostramos e que partilhamos que a nossa forma de estar e de fazer é esta, isto é um bocadinho, um espelho um bocadinho, quase a história de educar as crianças, não é? Mas é isso que eu faço também com os meus filhos. A partir do momento em que eu lhes mostro como eu faço, como acho que é correto fazer. Não espero que eles ajam de uma forma diferenciada e, portanto, que eles vão ao encontro também disto e eu acho que nas relações com as pessoas é um bocadinho sempre assim, não é?
	E11	Maioritariamente fui liderada por homens. No contexto havia aqui um mix, portanto um maior equilíbrio e mais mulheres. Cada um é diferente, ou seja, eu não consegui encontrar em nenhum deles um padrão. Um deles era muito desconfiado, desconfiava de tudo, não era desconfiado comigo, porque nós dávamos muito bem, aliás, com todos, mas era diferente, era mais desconfiado. Depois trabalhei com uma pessoa, com outra diretora que era muito humana, que nos ajudava, punha a mão na massa, pensava connosco, que tinha uma relação espetacular com a sua equipa e que fomentava também esse espírito. Depois, uma pessoa muito mais começou por controlador e depois uma pessoa muito autónoma, deu imensa autonomia às equipas e muito protetor. Portanto, ninguém podia dizer mal da equipa, altamente defensor para o bem e para o mal. Podias ter feito asneira, mas era o maior perante os outros, depois claro que contigo conversava. Depois uma muito difícil de gerir, muito difícil. E portanto, o que temos agora com uma gestão completamente diferente, uma boa pessoa, que trabalha connosco e que também nos motiva imenso. Na empresa anterior existia imensa autonomia e confiança. Era muito também democrático, ou seja, ouviam aquilo que tu tinhas para dizer, davam seguimento ao Tema, dá-me uma, ou seja, havia um trabalho um bocado de equipa, estás a perceber? Sentias que

		aquilo que propunhas era ouvido, em determinada, tu conseguias ouvir o bom e o mal, acho que também é importante. Com a minha experiência com as femininas, sim, completamente diferente uma da outra. É assim, eu acho que dou total liberdade para as pessoas poderem partilhar comigo, quer situações que ocorrem no seu dia a dia, não é? Acho que estou aberta muitas vezes e confesso que posso não ter tanta disponibilidade porque na verdade não estás sempre disponível para a tua equipa, porque ou estás a fazer outra coisa e tens que estar completamente focada, porque senão vais te perder ou porque estás em reuniões. Eu acho que é também muito importante nós, enquanto líderes, percebermos ou ouvirmos o que é que a outra pessoa tem para nos dizer, para nós também conseguirmos melhorar. A verdade é que tu tens os recursos e os teus recursos querem colinho, e tu também queres ter colinho porque também és uma pessoa, também és humana. Também tens as tuas coisas e às vezes tu não tens esse colinho, mas tens que saber dar o colinho aos outros e essa é a parte mais difícil em termos desta área de manager porque nós somos de certa forma pressionados por cima, porque tens que fazer determinadas coisas, e és pressionada por baixo porque a tua equipa exige de ti e tu estás ali no meio e não tens ninguém que muitas vezes te consiga fazer esse apoio. Eu acho que aqui é um bocado relação de confiança, eu acho que para já é muito importante confiar nos teus recursos e os teus recursos com ti para todas as situações. As pessoas vão crescendo também, eu dou-te na cabeça a ti, mas perante todas as outras pessoas, tu és a maior da vida. Portanto, ninguém pode tocar nesta pessoa, porque isto é muito importante também para a proteger e para também a fazer crescer.
	E12	Era liderada por mulheres. O contexto era maioritariamente homens, masculino e de muita agressividade. Era igual, as mulheres eram homens na minha ótica porque quando um contexto e uma cultura era ultra agressiva e não há equilíbrio, as mulheres tornam-se homens na sua liderança muitas vezes. E eu acho que o Tema da paridade é importante precisamente por isso, porque quando há uma minoria do ponto de vista de mulheres, o que acaba por acontecer é que as mulheres tendem a ser absorvidas pela cultura masculina, Ok? É a única forma de sobrevivência, nós somos seres humanos, portanto, é a única forma de sobrevivência. Atenção que isto também já foi há muitos anos e o mundo já mudou muito. Mas na altura ultra masculino, aliás eu sempre trabalhei em ambientes de agressividade e de masculinidade, porque apesar de na minha empresa anterior eu dizer que era mais ou menos paritário e era, mas eu trabalhava na zona de engenharias, então só trabalhava com homens. E eram homens onde há desconfiança, as zonas de engenharia são zonas que desconfiam um bocadinho das mulheres. Pronto, vamos dizer assim e depois dentro de uma zona TEC também há muitos homens. Na zona de Engenharia, passei para essa zona, que é natural que eu gostava, mas havia muitos homens óbvio. Eu acho que a empresa é facilitadora, eu diria que a palavra-chave é flexibilidade. E eu acho que é isso que as pessoas mais apreciam que é primeiro poderem ser livres de dizer “Eu tenho uma consulta com o meu filho” sem que se sintam que vão ser julgados por isso. O segundo é poderem dizer “tenho a festa de aniversário e não quero faltar à festa de aniversário do meu filho”, a partir do momento onde as pessoas são livres e não há uma má cara, não há uma coisa esquisita do outro lado “Há, pois, mas é que eu tinha aqui...”

		que é isto que as pessoas sentem normalmente no trabalho, quando encaramos isso como uma coisa também importante e prioritária na vida das pessoas e a gerimos de uma forma natural. Há uma cultura de abertura, não de julgamento e, portanto, a partir dessa desse momento, é óbvio que quando há trabalho para fazer, podemos ter de tomar uma decisão que alguém não gosta. Atenção, mas genericamente eu não sinto que as minhas equipas tenham vergonha ou medo de dizer isto, não se sentem julgadas. É natural, eu também digo a mesma coisa também sou capaz de lhes dizer “Pá, desculpem, eu hoje não posso, tenho que ir buscar os meus filhos”. A partir do momento onde a chefia faz isso, a equipa passa a ter a mesma abertura.
	E13	Era liderada por homens. O contexto era maioritariamente de homens, sempre. É assim para ser sincera, as mulheres são tramadas umas para as outras. Eu sempre tive mais problemas com mulheres do que com homens. É estranho dizer isto. As mulheres competitivas entre si. Eu por acaso nunca fui liderada por uma mulher, portanto, nunca tive uma mulher acima de mim, nunca me aconteceu. Tenho agora mulheres que são pares, ou seja, que fazem o mesmo do que eu. Atualmente, não tenho problema com nenhuma. Dou-me bem com elas, mas no passado já me aconteceu. Porque as mulheres não ficam felizes pelo sucesso uma das outras, é assim uma coisa um bocado esquisita, mas é verdade. Enquanto os homens não são assim. Portanto, na realidade, eu nunca fui liderada por mulheres, diria que a liderança das mulheres do que eu vejo, a liderança para baixo é sempre uma liderança bastante maternal /compreensiva, do que eu vejo e também falando da minha, não é que eu também faço, mas depois ali em relações interpessoais, ali para os lados, para pessoas que fazem o mesmo. Aquilo fica muito complicado. As mulheres são mazinhas, umas para as outras. Eu não sei se tive sorte, mas em tantos anos de carreira nunca apanhei nenhum líder que fosse, que me tivesse tratado mal, ou que tivesse sido incorreto, foram sempre lideranças muito assertivas. Tive a sorte de serem até quase todas paternas, as pessoas eu acabei por desenvolver uma relação muito próxima com a pessoa e são pessoas que me lideravam, que me desenvolviam que tinham muito orgulho nisso e que tinham sempre muito orgulho na pessoa que eu me ia tornando profissionalmente. Eu pessoalmente dou total liberdade às pessoas de gerirem a vida delas e as coisas que elas têm que fazer. Porque só sabem o que é que tem que fazer, se fazem das 9 às 6 ou das 10 às 7 ou da parte da manhã e depois à tarde, vão fazer qualquer coisa e depois trabalhar à noite, isso para mim é completamente indiferente. Estou sou muito aberta nesse sentido, acho que também é uma coisa muito do IT. Por isso, deixo totalmente aberto às pessoas para gerirem, para gerirem esse tema, pá, e somos muito abertos mesmo a isso, e se as pessoas, por alguma razão, alguma exceção, têm que trabalhar mais no projeto. Eu depois compenso em dias de férias ou financeiramente. Isso normalmente é indicador claro para mim, que é uma coisa está mal e eu vou lá ver o que é que se está a passar no projeto, porque não queremos que seja o normal.
Conciliação	E1	Sim. Formais eu diria que era nos termos da lei, sendo assim. Sim, entre os colegas sim, em termos até de troca de horários, trocas de folgas, chega a acontecer e sim. A nível de família só tenho referência mesmo nos últimos anos, porque antes de ter filhos, não, não tenho propriamente um porque, como era independente e como trabalhei na área do turismo em

		hotelaria, não havia horários, não é? Portanto, sim. No departamento comercial, já há um bocadinho mais de horários, mas, por exemplo, uma feira, uma BTL em Lisboa ocorre no fim de semana, portanto, fica-se até às tantas, mas também na altura não tinha família, portanto não havia essa necessidade de conciliar horários, posteriormente, sim, mas senti quando vivi na Suíça que a Suíça é um país bastante apelativo a constituir família, portanto, a rede desde creches, berçários, etc. Os apoios às mães, tudo aquilo que existe às mães e aos pais lá é muito engraçado porque é muito engraçado, devia ser assim todo o país em todo o mundo. Os pais e as mães têm os mesmos direitos, portanto, se ligassem da creche e no caso eu e o Ricardo, estávamos a trabalhar no mesmo sítio, se ligassem da creche, porque alguma das meninas estava doente, tanto podia ir um como podia ir outro, portanto, ligavam para a mãe ou para o pai. Não há, não há distinção, mas sim há uma rede, há uma rede de apoio há compreensão. Nunca senti que tivesse de ir trabalhar por obrigação quando a minha necessidade e a minha prioridade fosse ficar com a família ou fosse ter os meus dias de folga. Foi uma situação muito pontual porque nós estávamos os 2 a trabalhar para a mesma empresa e foi falado com a nossa chefe, com a Caroline. Não é uma situação que seja normal, mas nós falamos com ela, ela sabia que nós não tínhamos a nossa rede de apoio, portanto, estávamos sozinhos, não tínhamos família lá, não é assim, os avós e tudo isso que às vezes nos ajudam bastante com os horários e com os fins de semana. Isso tudo nós não tínhamos. Portanto, sim, Eu Não trabalhava a 100% na Suíça. Também existe o contrato de trabalho a 50 a 60, a 70 a 80%, de acordo com as horas da semana de trabalho, portanto, eu não trabalhava a 100%. Quando nasceu a minha segunda filha, inclusive, fiquei a trabalhar apenas a 50%, portanto a meio tempo, mas cheguei a trabalhar a 70/80% e dava-me mais liberdade de horário. Portanto, se eu fizesse 6 horas a começar às 8 da manhã, acabava cedo, sim, dava para o Ricardo levar ao infantário, dava para eu ir buscar. Jogávamos muito com os horários, porque tínhamos uma patroa que era compreensiva, sim. Nada que a lei não preveja mas, mas tudo o que a lei prevê, portanto nos termos da lei, enquanto mães temos os nossos direitos, há as baixas a assistência à família, mas inclusive em situações, por exemplo, em que as minhas filhas não foram exatamente um médico e não ficaram propriamente em casa e que eu precisei de pedir baixa, há a liberdade de preciso sair, porque ela não está bem e saio e ninguém me diz que eu tenho falta injustificada, portanto, enquanto líder, nem toda a minha equipa tem assim grande família e em maior parte também são jovens em início de carreira. Mas tenho situações que às vezes me dizem e basta e basta uma mensagem lá está, não é preciso grande justificação, não é preciso grande, basta uma mensagem “olha o meu miúdo veio da escola e não se está a sentir bem” ou “amanhã tenho de ir com a minha filha, fazer isto ou aquilo, posso entrar mais tarde?” e entra mais tarde, sai mais tarde, faz o horário conforme. Há atenção. Antes de sermos chefes, somos humanos. Não foi complicado porque a vida privada e profissional tem andado muito par a par. Portanto, o meu marido trabalhou comigo na Suíça e agora trabalha comigo, portanto agora temos uma família e acabamos por partilhar tudo, partilhamos o trabalho e partilhamos a vida, a vida privada. Mas agora sinto que até é mais fácil porque tenho a família também, os meus pais e a família mais chegada,
--	--	--

		próximos que nos ajudam também com as meninas e a conciliar horários e tudo, mas temos um horário relativamente simples para conciliar com a vida, com a vida familiar, portanto, das 9 às 6. A trabalhar a partir de casa a maior parte das vezes, só quando saímos em diligência que temos, temos realmente nos ausentar. Mas tem sido bastante fácil de conciliar, sim, quando não é um é o outro com as meninas. Se há necessidade de algum médico, de alguma saída de alguma coisa. Há sempre um que está disponível. Aqui não há eu ajudo aqui há partilha total.
	E2	Eu notei uma grande diferença com a vinda do Covid, notei que, por exemplo, na empresa onde eu tive mais tempo, tornou-se mais flexível a nível de horários e eles, antes do Covid, nem sequer pensavam em teletrabalho, quando um filho ou nós próprios ficávamos doentes ou tínhamos falta ou então púnhamos o dia de férias. Pós Covid noto que as empresas mudarem o paradigma e sabem que se a pessoa não se está a sentir bem para se deslocar e trabalhar ou tem que ir a uma consulta, ou o filho fica doente. Se tiver o portátil em casa, ela própria vai fazer o que tem a fazer, mas depois consegue ter sempre um tempinho para adiantar trabalho e tornou-se mais fácil essa flexibilização e, com isso, a conciliação da vida profissional e familiar, mas ainda não é suficiente. Não, ainda não estou nessa fase, ou seja, são flexíveis, mas temos que pedir essa flexibilidade. Ou seja, se eles realmente pensassem nessa conciliação, estabeleciam teletrabalho ou híbrido ou fixo teletrabalho mas é tipo à la carte, pedes e eles podem dar ou não. Sempre o consegui fazer com muita facilidade, tanto que, só para teres ideia, onde eu estive mais tempo, os 18 anos, sai de lá, tenho colegas que são minhas amigas fora do trabalho, nós lá trabalhávamos de segunda a sexta-feira, altamente profissional, sem misturas e depois ao fim de semana, íamos para patuscadas e jantar. Mas eu sempre consegui separar as águas. Claro que existe um certo protecionismo, tipo a gente vê um erro e diz “olha, vê lá isto, corrige”, “olha, atenção, não faças isto desta maneira”, “olha que horas é que estás a chegar que andam em cima de ti” e pronto, há sempre um certo protecionismo. Mas quando tem de se chamar a atenção, chama-se à atenção. Eu tive um episódio muito giro de uma das minhas colegas, que faz parte desse grupo de amigos, que uma das vezes estava a coordenar o trabalho dela e fui mais dura com ela, e estava tudo a ver com conciliação de férias. Ela simplesmente decidiu marcar férias e não conversou com a pessoa que tinha que conciliar férias, porque nós fazíamos equipas espelho. Eu conciliava com outra contabilista certificada. E esta rapariga, como era da tesouraria, conciliava com outra rapariga da tesouraria e ela simplesmente marcou férias e mandou para o diretor e não falou com a colega. E na altura, como estava mais perto do diretor, ele pediu-me “olha, vê lá com a equipa a questão das férias”. E depois eu percebo que ela já tinha as férias marcadas e a outra queria marcar férias na mesma altura e estavam as 2 a discutir e eu fui muito dura com ela e ela ficou extremamente ofendida e depois tive que chegar ao pé dela e disse-lhe “Sara, aqui dentro, nós não somos amigas, porque aqui dentro somos colegas e profissionais, porque eu não posso estar a tratar te de maneira diferente que trataria outra pessoa. Portanto, não estiveste bem, não é assim que se faz as coisas. Não fiques ofendida comigo porque não podes fazer isto. E ela ficou muito sentida e demorou para aí uma semana a roer aquilo, mas depois, quando processou, chamou-me e disse “desculpa tinhas razão. Eu misturei as coisas, fiquei mesmo muito magoada porque tu me deste na cabeça, mas

		tu tinhas de fazer aquilo". Pronto é a parte mais complexa dos ambientes de trabalho, é quando tu não és simplesmente uma colega, mas já tens ali uns laços de amizade pelas pessoas e depois há pessoas que não conseguem separar e eu sempre consegui separar, tanto que há pessoas que me conhecem no circuito de profissional e acham que eu sou uma pessoa dura, exigente. Mas depois, quando estou fora do ambiente de trabalho, ficam surpreendidas porque sou bué boémia, quero é festa e convivo e pronto, as pessoas ficam muito surpreendidas porque efetivamente eu consigo separar as águas. Atualmente como meu marido, é freelancer, trabalha em casa dá outra flexibilidade e quando eu não consigo ir a uma reunião ou ir buscá-lo ou ir pô-lo à escola. Ele, como tem flexibilidade, consegue sempre amparar aqui as minhas necessidades, mas faço questão de ir sempre buscar o David à escola porque já passamos tão pouco tempo com eles, não é? E se eu me comprometo, não falha. Só se houver mesmo uma coisa de última hora que não possa adiar porque se puder adiar, adio, porque a única coisa que a gente não pode deixar para amanhã. Mas atualmente é fácil porque ele também tem 14 anos já. Para já, não fica tantas vezes doente, já não depende de nós para sair da escola, já vai sozinho da escola para explicação ou da escola para a casa dos avós, que fica lá perto, ele próprio já tem outra autonomia, então para mim é muito mais fácil de gerir as coisas. Sim, já rejeitei uma proposta por motivos familiares. Na altura, quando eu estava a ter a tirar o MBA, em 2011/2012 houve um professor que me convidou para um projeto em, Angola, mas o David tinha 3 ou 4 anos e o Igor ainda estava a acabar a segunda licenciatura em filosofia. E então na altura, e depois era Angola, se calhar se eu tivesse ido para Angola naquela altura estava muito bem financeiramente, porque na altura recebia-se mesmo muito bem. As pessoas que foram nessa altura vieram todos muito bem. Só que tive um bocado de receio porque era um país instável, tive um bocado de receio porque o David era pequeninho e as doenças e os cuidados médicos. E então acabei por recusar e atualmente já recusei outras propostas, mas atualmente foi mais por questões de oferta do pacote salarial porque querem pessoas altamente qualificadas, disponíveis e depois querem me pagar como se estivéssemos a acabar a faculdade.
	E3	Sim havia apoios informais e formais em relação à conciliação da vida pessoal com a profissional. Sim, sempre até ao ponto em que isso não prejudica a parte profissional, sim, havia sempre essa tentativa. Numa primeira fase e quando eram só projetos era mais fácil porque estava a estudar, mas como era um projeto, eu aceitava ou não conforme tivesse disponibilidade. Na primeira vez que estive nesta empresa também foi ok, porque eu fiz isso durante um período em que não tinha aulas ou eram só exames, qualquer coisa assim. E foi no período de Verão. Portanto, foi OK, era fácil também. Havia muita possibilidade de adaptação. Agora, desde que voltei à empresa um pouco mais complicado e principalmente desde o cargo de chefia porque a pessoa deixa de ter uma vida pessoal limitada, não é? Posso estar em casa e a trabalhar. E na verdade uma folga não ser uma folga, aqui bastante mais difícil.

		Eu era simpático, mas não. É difícil responder essa pergunta agora porque há bocado, disse que o meu agregado familiar era só eu porque eu estou numa fase de mudança. Eventualmente já tive mais ajuda da minha mãe, no sentido em que no trabalho dela é um refeitório, portanto, 80% das vezes sobra comida, então muitas vezes ela trazia coisas já feitas, então eu só tinha que fazer alguma coisa para acompanhar e estava ótimo. Mas nos últimos tempos não tem acontecido também, enfim, uma diferente fase pessoal. E nos últimos meses para cá, apesar de não estar a viver com alguém oficialmente, isso tem acontecido e estamos inclusos na fase de mudança para viver juntos. Portanto, o meu agregado ainda sou só eu, mas na prática, nos últimos meses, pelo menos não tenho estado 100% sozinha, portanto, tentamos mais ou menos ajudarmo-nos um ao outro, sendo que somos um tanto desorganizados. Por isso, isso nem sempre corre bem. Ajuda externa, não, tentamos o mínimo de organização doméstica. Mas pronto, não é de todo fácil. Sim, nas últimas semanas que eu tenho trabalhado bastante mais, folgas, horas extra e tudo. Tem sido ele a desempenhar mais tarefas domésticas. Sim. Portanto, já rejeitei antes para outros sítios. Enfim, por motivos pessoais, porque achei que não iria ganhar muito com isso. Não ia ganhar muito com a mudança. Ou porque não tinham um bom ambiente, eu sabia que não tinha esta flexibilidade de saber se o problema eu conseguia para tentar resolver a parte pessoal e depois ter a parte profissional, se for uma coisa séria. Rejeitei antes este cargo por achar que me ia roubar muito tempo e por ainda na altura queria tentar trabalhar na minha área. Entretanto, já rejeitei uma outra proposta para o cargo atual, o mesmo tipo de cargo, na abertura de uma loja, de uma multinacional conhecida porque aí engloba os 2, pessoais e familiares. Não sentido de agora sou efetiva e, portanto, isso confere algumas estabilidades para que quiser fazer assim mudança de extraordinária, vamos mudar de casa, vamos mudar o estilo de vida e ou pensar em iniciar uma família.
	E4	Sim, sempre houve um apoio e um facilitismo no que respeita e a cedência de folgas, a disponibilidade para a vida pessoal. Portanto, sempre houve uma compreensão por parte da entidade patronal ou das próprias colegas, no sentido de nos articularmos de marcação de férias, de disponibilidade para irem à empresa sempre assim sempre houve essa compreensão e esse companheirismo. Não, nunca senti qualquer diferenciação nem qualquer tipo de julgamento. Sempre me senti bem integrada e sempre achei que fui contratada como mulher para a atividade ou para a função que que estava a ser contratada. Nunca senti qualquer tipo de entrave ou rejeição de preconceitos, discriminação, nada, pelo contrário. Tinha entrado na empresa há poucos meses no ano passado, quando descobri que estava grávida, e quando comuniquei e fui muito bem recebida. Aliás, eu estava no tempo de experiência e disseram-me logo que não me preocupasse porque isso não ia ser um problema. Eu podia ir ter o bebé e fazer a minha vida pessoal e regressar, porque o lugar estava assegurado, portanto senti sempre muita tranquilidade e muita compreensão e apoio por parte da empresa.

		Pois nem sempre é fácil conciliar. Vamos sempre dando nos dias de hoje, vamos sempre dando alguma relevância à vida profissional, não é? Porque isso depois também nos traz estabilidade e essa estabilidade depois é que nos permite organizar a nossa vida pessoal. E, tal como algumas pessoas da minha idade, fui saindo de casa também um bocadinho mais tarde para me organizar, para conseguir ter uma vida pessoal estável e também atrasando um bocadinho aqui o casamento e ter filhos em prol da vida profissional, condicionou um bocadinho sim. É uma questão de gestão das pessoas que vivem juntas, não é? Mas não é difícil articular com o companheiro as tarefas de casa. Uma questão de organização também e de gestão de tempo, principalmente. Nas tarefas domésticas, não tenho apoio externo. Tenho apoio familiar que pode ajudar alguma logística, mas nas tarefas domésticas propriamente, não. Não rejeitei por motivos profissionais, mas porque não correspondiam ao salário que eu entendia que estava correto, mas por questões pessoais ou familiares, não.
	E5	Não havia apoios. É tudo feito a custo próprio. Infelizmente não há. Eu acho que Portugal tem mais do que os Estados Unidos.. É tudo negociado e é tudo, é tudo à custa de suor. Eu lembro-me quando a Eva era pequenina, portanto eu dei de mamar até ela ter quase 5 anos e portanto, eu dormia 2 horas tinha um despertador que me acordava para eu tirar leite primeiro, dava-lhe mamar, depois tirava o resto. E depois congelavam e depois ia dormir mais 2 ou 3 horas e depois acordava, dava-lhe de mamar e depois tirava leite. Não havia um sítio para ir tirar leite. Não, não havia nada. Eu consegui tirar 3 meses para estar com a Eva, mas foi porque mudei de serviço nessa altura. E, portanto, foi a transição sair de um, portanto, fiquei sem ganhar, fiquei 3 meses até começar o outro. As leis nos Estados Unidos são piores que aqui, não sei quantas semanas há, mas tens que usar as tuas férias. E tens que usar os teus dias, talvez 3 semanas ou 4 nem sei qual é qual é. Portanto, eu usei as minhas férias e usei dias que eles chamam de dias de doença que nós também temos, que eu tenho sempre montes de férias que eu posso usar se eu quiser, se eu não as usar, o que eu faço? Eu geralmente dou para um banco de férias e outras pessoas podem usar, portanto, quando eles tiverem imagina, tu tens uma pessoa que precisa de fazer uma cirurgia. Eu não sabia que isso existi, se calhar em Portugal também existe. Mas que é uma coisa excelente, portanto, quando o pai da Eva ficou doente, o serviço dele, tentou despedi-lo. O meu chefe tornou isso público e, portanto, impediu de o despedir, mas o meu departamento juntou-se e deu férias que o pai da Eva pôde usar. E, portanto, ele foi pago durante as férias. O que acho que é um máximo de 1 mês, mas de qualquer maneira não interessa. Portanto, eu agora eu tenho mais férias do que uso, por isso estou sempre a dar as férias porque há de haver alguém que precisa. E eu, graças a Deus não preciso que eu posso faltar e vir, mas eu também venho aqui, eu quase sempre trago trabalho. Portanto, eu como tive a sorte de trabalhar para este departamento. que eles se preocupam que tu estás bem pessoalmente, sim. Nos outros sítios, não. Por exemplo, quando o pai da Eva teve doente e eu tive que mudar de cidade, tive que mudar de Estado. Então o meu chefe manteve o meu lugar e eu fui paga praticamente todo o ano que vivi fora. Eu trabalhava, não era tempo inteiro, eu mandava dizer quantas horas eu trabalhei nesta semana. Eles pagavam. Portanto, eles foram muito solidários. E tu estavas a fazer uma

		pergunta há bocado, ao contrário que do que eu te vou dizer agora que é estava-te a dizer “então a liderança contribuiu para que você saísse de professora?”. Neste caso, a liderança contribuiu para que eu ficasse, porque eu tenho bolsas, eu sou, em termos científicos, tenho sucesso e, portanto, eu trago montes de dinheiro para a universidade e podia ir para qualquer outra universidade, mas fiquei naquela porque não vou encontrar um departamento como este, e portanto, é por isso que eu fiquei ali e não mudei para outro sítio. Com muitas noites sem dormir. Lembro-me de noite sentada no chão do closet porque o António estava doente numa sala, a Eva a dormir na outra e eu não os queria acordar. Eu tinha trabalho para fazer, então fechava a porta do closet e a luz era muito boa e eu trabalhava ali no chão até muito tarde. Não externa, não. Eu sempre fiz tudo dentro de casa. Eu gosto de fazer as minhas coisas. Nós temos um casal amigo que eu contratei para tomar conta do Noah quando era pequenino. E ficava com Noah durante as tardes, quando ele não podia ficar na escola e ocasionalmente quando eu preciso, ele fica lá, mas não há pessoas que venham limpar a casa, eu faço tudo. Eu gosto de fazer as minhas coisas e eu faço como exercício, eu não vou ao ginásio frequentemente, raramente vou. Vou andar, às vezes. Mas eu gosto de fazer. Sim, rejeitei propostas mas essa é uma questão de opção profissional, não só rejeitar propostas, mas também não concorrer para sítios, por exemplo, eu podia estar num cargo ainda mais alto porque tenho CV para isso, mas ia aceitar responsabilidades que depois me tiravam a liberdade que eu tenho agora, e eu acho que a liberdade que eu tenho não há nada que pague. E por aí prefiro porque se eu aceitasse essas posições, depois não tenho tempo para os meus filhos e eu quero estar disponível quando for necessário e, portanto, não.
	E6	Sim, quando eu comecei a trabalhar, portanto no escritório de advogados, não senti tanto isso, mas na altura era algo que não tinha grande impacto porque não tinha filhos. E, portanto, obviamente que se tem outra vida e outra disponibilidade. Desde que estou na empresa, sempre senti que existia essa margem e essa abertura de forma total. Não tenho nada a apontar ainda que eu sentisse em alguns momentos, mas acho que talvez eu punha mais essa pressão, em que quando eu comecei a nesta função, tinha alguma necessidade de querer mostrar o meu trabalho e que estava a altura da posição, mas ao mesmo tempo, tinha o meu filho mais pequenino, estava a fazer horário reduzido e, portanto, o que acontecia muitas vezes é que eu até poderia sair às 16h30/17h, mas depois trabalhava muitas vezes à noite em casa, mas não propriamente porque isso me fosse diretamente exigido. Sim, a liderança apoiava, pelo menos passavam essa ideia. Não sei se depois poderiam ter outra ideia, mas a mensagem que passava era que sim, que havia essa abertura e em nenhum momento fui confrontada com algum tipo de posição que dissesse “Tens que fazer uma escolha” ou “isto assim não está a funcionar”, portanto, sim. Numa fase inicial, como ainda não tinha filhos e, portanto, havia outra liberdade de horários, de tempo, embora pudesse trabalhar algumas horas até mais tarde, dava perfeitamente para conciliar com tudo, desde que tenho filhos e aqui na empresa onde estou agora, o que eu sinto é que eu tenho mais vezes que prescindir da minha vida pessoal para conseguir conciliar também alguns aspetos da minha vida pessoal e o horário de trabalho e, portanto,

		para conseguir conciliar isso, muitas vezes faz com que às vezes tenha que usar do final do meu dia ou do início da noite para conseguir compensar se tem que sair mais cedo, se tenho consultas com eles. E houve momentos em que esse equilíbrio não era tão bem feito porque praticamente de uma forma diária, era necessário haver essa compensação, mas também fruto aqui de alguma imaturidade na função de liderança, em que, no momento inicial, queria ver tudo e estar ao corrente de tudo. Com alguma maturidade que também se vai tendo, agora percebo que tenho uma equipa, eu não consigo ver tudo, eu não consigo estar por dentro de tudo, nem tratar de tudo. E, portanto, há temas em que eu vou estar por dentro e a equipa se tiver dúvidas, fala comigo, há outros que estão comigo, então eu trato e portanto elas têm autonomia. A vida pessoal média, ou seja, os meus pais vivem longe e os meus sogros não vivem muito longe, mas a minha sogra não tem carta de condução e, portanto obviamente que se algum deles fica doente, costumo ter aí alguma rede de apoio, nem que eu tenha que me deslocar para casa dos meus sogros ou eles para minha casa. Mas não é uma rede de apoio em que eu possa contar “eu agora não vou conseguir sair mais cedo. Vocês conseguem ir apanhá-los à escola?” Essa parte eu tenho sempre que assegurar e, portanto, obviamente que isso depois também faz o tal impacto de ser necessário depois compensar à noite porque não tenho essa rede tão disponível. Tenho uma empregada que vai uma vez por semana à minha casa. Não cheguei se calhar à fase da proposta mas como estava a dizer, houve um ou outro projeto ou contato que foram feitos na altura em que eu tinha assumido há pouco tempo a função de manager na empresa e também ainda tinha o meu filho muito pequenino e acabei por dizer que naquele momento o projeto não fazia sentido porque pensando também na questão familiar que naquele momento não irei conseguir assumir um novo projeto e tudo o que isso implicava face à fase pessoal em que estava.
	E7	Sim. Antes do Covid era uma realidade em que nós, Managers, já tínhamos esta flexibilidade e dentro da direção cliente, sempre tive esta possibilidade de poder, por exemplo, a diretora até nos incentivava um bocado quando precisávamos de fazer trabalhos assim de maior reflexão, etc., para ficarmos, por exemplo, em casa, um dia a trabalhar porque já tínhamos as ferramentas necessárias. Claro que agora, pós Covid, isto passou a ser realmente a nossa realidade e temos esta flexibilidade. Portanto, a nível de teletrabalho, ou seja, híbrido, tanto a nível de horário, também não temos questões a nível de conseguimos facilmente conciliar. Na outra empresa, há 23 anos, estes tipos de conceitos não existiam, não é? Ou seja, claro que se eu pedisse para sair mais cedo para uma consulta ou para tratar de algum assunto pessoal, existia esta tolerância, mas não é a realidade que hoje vivemos. E pronto hoje realmente, a flexibilidade existe e não há aqui qualquer tema. Acho que o teletrabalho, o regime híbrido veio trazer esta grande abertura nas empresas. Nós também tentamos incutir isso nas nossas equipas e quando é possível, porque nós também temos horários para cumprir, mas sempre que podemos e quando são equipas de backoffice também damos esta possibilidade às pessoas. Também existe e até posso partilhar só a título de curiosidade, por acaso isso é engraçado já existe há muitos anos, porque quando eu entrei para aqui eu trabalhava, então no serviço a clientes e nós tínhamos 3 turnos. Havia 3 turnos, um que entrava às 9h, outro que entrava às 10h30 ou às 11 e depois tínhamos o último turno que entrava ao meio-dia. E, trabalhávamos de segunda a sábado, ou seja, quer

		dizer que estávamos escalados um mês a trabalhar de segunda a sexta, depois, no mês seguinte, estávamos escalados a trabalhar de terça a sábado. E eu na altura, eu preferia estar a trabalhar durante a semana e folgar ao fim de semana e tinha uma colega que era o contrário. Ela preferia trabalhar ao sábado e folgar durante a semana. Então, sempre que ela estava naquele horário e eu estava no outro, nós trocávamos. Ou seja, existia um bocado esta flexibilidade entre nós de poder fazer estas trocas, então ainda hoje ela também, que está cá há 30 anos, e ela hoje é da minha equipa e ainda hoje, quando estamos juntas, estamos sempre a recordar “nós trocávamos sempre as nossas folgas” e assim pronto ficávamos as duas satisfeitas. Ela com o domingo e segunda e eu com o fim de semana, por isso já acontecia esta flexibilidade. Pronto tem que haver alguma disciplina do nosso lado porque e principalmente no pós Covid em que, ou seja, período Covid, acho que é para esquecer. Acho que é para fazermos ali um delete, porque acho que todos nós sofremos o mesmo e na realidade vivíamos para o trabalho, praticamente porque tivemos que nos adaptar, tivemos que gerir equipas à distância, tivemos que montar processos que nunca tínhamos pensado fazer, por isso o período Covid. Depois é um bocado esta disciplina e principalmente também quando estamos em teletrabalho de separar trabalho e casa, e depois a minha filosofia é “eu trabalho, tenho sempre” ou seja, se eu ficasse dia e noite, teria sempre coisas para fazer, porque há sempre temas para tratar. Por isso, é fazer o melhor enquanto estou a trabalhar durante o meu horário, tentar desligar, e isso lá está quando temos equipas que estão sempre no terreno, é um bocadinho difícil, mas temos que o fazer para a nossa sanidade mental e ter pessoas que trabalham connosco, que tenham também esse sentido de responsabilidade e delegar nas pessoas. Por isso, o equilíbrio no final, acaba por ser bom. Nunca rejeitei nenhuma proposta por motivos familiares e/ou pessoais.
	E8	Não havia apoios formais e informais à conciliação da vida pessoal com a vida profissional. Entre colegas, sim. A liderança, se for na antiga empresa onde trabalhei, então esquece lá isso, é até ao osso. Foi difícil, foi muito difícil, especialmente porque ter gémeos não é o mesmo que ter um de cada vez. Até aos 5 anos, contava-se pelas mãos as noites que eu dormi seguidas. Fica uma doente, ainda hoje é assim, passado uma semana, fica a outra. E calhou mais ou menos um ano ou 2 depois, quando eu também fui promovida, não é fácil essa gestão de conseguir gerir bebés com todas as necessidades, ainda mais com prematuros, que era o caso das minhas filhas, com vida profissional e com os desafios, mas mais uma vez tudo é possível, porque as limitações somos nós que as impomos. Ser mães de gémeas, dá-te uma bagagem, porque às tantas habituaste a não dormir e isto é grave, eu dava por mim, e tinha que ser, nos intervalos, porque elas comiam de 3 em 3 horas, a trabalhar de noite também, era dia e noite, especialmente quando seguras uma ou ficas com uma nova função. Mas eu também queria agarrar e eu comprometi também. Não é fácil, mas numa fase assim em que tudo é novo, mas mais uma vez tudo se fez, tudo se faz com mais ou menos custo. Já tive apoio externo desde os 6 meses delas até ao Covid. Depois, quando começou o Covid e elas também já era um bocadinho maiorzinhas, deixei de ter e nunca mais arranjei ninguém. Portanto, agora quem faz as lides da casa

		sou eu, o meu esposo e as minhas filhas. Isto é as tarefas a dividir por todos e aos sábados é assim. E eu digo “vá isto por todos não custa nada”. E, tenho uma pessoa que me passa a ferro. Agora não agora é perfeitamente gerível. Até eu incentivo isso e eu digo-lhes muitas vezes que eu não vou estar sempre presente, por mais que se queira pensar nisso ou não, e por isso elas têm que criar as ferramentas delas, tem que ter um método delas e elas têm que estudar sozinhas, e eu digo-lhes filhas “vocês chegam à casa, têm perfeitamente tempo, dá para brincar, dá para estudar, fazer os trabalhos quando a mãe chegar a casa, se não tiver tudo feito depois, aí conseguimos ver o que têm dificuldade, mas tentem fazer”. E acho que isso é precisamente aquilo que faço com a equipa, é criar as independências, fomentar que eles sejam independentes. Já rejeitei propostas por motivos familiares e ou pessoais
	E9	Não, havia apoios formais e informais, à conciliação da vida pessoal com a vida profissional. Sim entre colegas, sim e também vou dizer que nesse aspeto, sinto-me uma privilegiada, porque se eu perguntar se houve apoio, sempre houve apoio. Ou seja, sempre que havia uma necessidade, ela era respondida favoravelmente, agora se ela é informal ou formal, fazia parte e faz parte daquilo que nós damos. Portanto, quando a empresa precisa, nós damos e quando eu precisei, a empresa deu-me sempre. Eu estou a falar no geral, sim, efetivamente, este sentimento felizmente é global. A liderança apoiava a conciliação. Às vezes difícil, mas consegue-se sempre porque felizmente a minha família também compreende e aceita bem aquilo que é o meu trabalho e, portanto, o facto de existir aqui uma necessidade de fazer alguma gestão, mas como eles sabem que eu estou feliz, nunca foi uma condicionante, portanto, horas para tudo, aquele dia estava definido para aquilo, então vamos para aquilo nesse dia, obviamente não dá para trabalhar, mas ainda assim, para mim, eu costumo sempre dizer que o meu equilíbrio profissional e pessoal é bom. Sim, sempre tive apoio, sim. Felizmente os meus pais, que ajudaram e foram sempre um apoio em levá-lo à escola e buscá-lo nos horários que nós não conseguíamos e o meu marido acabou por ter a facilidade de ter um horário que lhe permitia conciliar mais tarde. Isto, portanto, os meus pais foi numa fase mais pequeno, depois mais tarde efetivamente o meu marido conseguiu conciliar o horário de forma que um fosse levar e outros fosse buscar. E dessa forma, acabou por ser um processo sempre simples. Adicionalmente, tive também de fazer um acompanhamento extraordinário ao meu filho, porque ele era disléxico. E, nesse sentido, acabava por trocar alguns dias, que era as quartas-feiras à tarde eu tinha que ter sempre esse tempo porque tinha de o ir buscar a Sintra e de o ir levar a Lisboa, porque ele tinha tratamentos de psicomotricidade e de psicoterapia para fazer e, portanto, eu fazia essa gestão com a minha hierarquia porque nessa tarde não trabalhava, mas depois fazia a compensação das horas e sempre acabou por ser um processo que, no meu entender foi sempre tranquilo. Eu costumo dizer que o meu marido é um bocadinho mais a mulher cá de casa. Eu não tenho vocação para tarefas domésticas, faço o que tenho que fazer porque tem de ser e nesse aspeto, o meu marido sempre me ajudou muito e a minha mãe também acabou por sempre me ajudar, sim. Eu ainda tentei contratar uma determinada altura, mas às vezes não é fácil. E então o meu marido disse “não deixa estar, eu faço essa parte” e, portanto, ele é muito habilidoso, ele tem muitas habilidades e então

		ele acaba por ser um apoio extraordinário ao longo destes anos todos. Agora o meu filho já não está connosco, mas ainda assim ele que acaba por facilitar imenso, portanto as tarefas que temos mais complexas, que é a pôr a roupa a lavar, estender a roupa e essa vai para uma engomadaria para ser engomada, portanto, de resto, ele colabora muito. Assim, rejeitei uma proposta, pelo menos que avançou um bocadinho mais, mas que acabou por ser pelo equilíbrio, nem teve a ver tanto pelo pessoal, teve a ver mesmo pela própria empresa, portanto, aquilo que me proponho e aquilo que me ofereciam na outra proposta era interessante, mas quando eu comparava com a empresa onde estava e estou, eu acabava por ter aqui também um vínculo afetivo que me custava a quebrar. E portanto, a parte financeira diferencial não era para mim suficiente para sair e acabei por rejeitar.
	E10	Sempre, não sei se se é uma bolinha da sorte, mas acho que efetivamente quer com colegas, quer com chefias sempre tive muito à vontade para partilhar e pedir se houvesse necessidade para haver aqui algumas concessões a nível de gestão de horários, ou o que fosse necessário também acho que isso também vem, pelo outro lado, porque isto não é sempre só dar ou só receber, mas é uma troca, não é? E essa troca sempre existiu e eu também sempre estive disponível e presente para dar tudo o que fosse necessário nos momentos em que era crítico. E, portanto, eu acho que depois o processo gere-se naturalmente. Não é aqui uma imposição ou sequer quase um pedido formal, mas é quase um perceber as necessidades de parte a parte e estamos lá para nos apoiar, quer seja a empresa para me apoiar a mim quando preciso, quer seja eu para apoiar a chefia, empresa ou colegas quando há necessidade.
	E11	Desde que as coisas sejam justificadas, nunca senti que fosse penalizada por isso ou que fosse um Tema, ou que a empresa penalizasse mesmo em termos de remuneração, porque a partir do momento em que tu do outro lado compensas. Uma coisa é “ok, vou sair estas 2 horas, mas não vou compensar e vou fazer sempre o meu horário”. Não está a ser uma relação Win. Win certo? Agora se tu estás cá quando a empresa precisa e a empresa está cá quando tu precisas também, se é uma relação que ambos ganham, eu acho que as coisas acabam por ser compensadas. E eu acho que que isso sempre aconteceu, portanto, nunca me senti de certa forma prejudicada por isso. A liderança apoiava a conciliação da vida pessoal com a vida profissional. Tive ciclos sim, mas tive apoio familiar até decidir que já não queria apoio familiar e queria ser mãe na sua totalidade. Aí tive sempre apoio externo desde sempre, mesmo antes da Marta nascer. Já rejeitei propostas por motivos familiares e/ou pessoais.
	E12	Não havia apoios, nem a liderança apoiava. Momentos difíceis, como é óbvio. Dormimos pouco, as crianças são muito pequenas. Eu tenho 2 filhos muito juntos, com 2 anos de diferença, portanto. Há momentos muito duros, mas também a única forma de resolver isto que, neste momento não está ao alcance, é diminuir a carga de trabalho durante um tempo mais largo às mulheres, depois de virem de licença de maternidade. É a única forma, que se faz em muitos países da Europa. Holanda, todos os países nórdicos têm essas possibilidades. Qual é a grande

		diferença? É que os salários em Portugal são mais baixos, não é? E, portanto, as pessoas nem sequer para já, culturalmente, não é aceite, segundo ficamos verdadeiramente com um problema ao nível de recursos e de entrega do ponto de vista de empresas e os salários são baixos. Portanto, as pessoas precisam realmente de trabalhar, especialmente depois de um filho onde os custos começam a aumentar. As pessoas precisam do dinheiro e por isso é que culturalmente isto não existe tanto. Ou temos uma estrutura familiar espetacular ou então parece-me complicado enquanto não tivermos normalmente substancial dos salários em Portugal. Sim, sim, rejeitei várias. Rejeitei pelo menos 3 por motivos familiares e ou pessoais.
	E13	Por onde eu passei sim, havia apoios formais e informais. A liderança apoiava a conciliação.
Desafios	E1	Não, não houve nenhum entrave na minha contratação. Não, nunca senti que me tratassem de maneira diferente por ser mulher. Sim, sim no contexto da loja, porque deixaram de me permitir fazer certos trabalhos, mas aí estavam a proteger-me, portanto, fui tratada de forma diferente, mas a meu favor. Nesse caso positivo. Sim, positivo. Não acho, inclusive, que é um meio maioritariamente feminino, tanto o meio do turismo. Na altura, o curso de turismo na universidade éramos muito, muito mais, muito mais raparigas do que rapazes tanto como no meio de trabalho, da tradução. Se formos ver agora os cursos de tradução e os tradutores intérpretes hoje em dia, acredito que cada vez haja mais meninos, mas maioritariamente são meninas. Haverá meios, onde a incidência masculina é maior, mas neste especificamente é muito mais feminino, inclusive no meio judicial, mesmo em tribunais, procuradorias, todos esses sítios, onde presto serviços, vejo a maioritariamente mulheres, sim, portanto, não sinto não acho que é mesmo dentro da normalidade. A oportunidade surgiu o facto de ser mulher é mesmo porque é o fator mais comum neste nesta área? Sim, por uma mulher. Por mulher. Em várias circunstâncias e em vários em vários trabalhos, sim, mas, não, nunca senti que tivesse sido injustiçada. Podia ser melhor, toda a gente acha que podia ser melhor. Toda a gente quer sempre apontar mais algo, mas posso dizer que ao dia de hoje estou bastante satisfeita, nunca tive um salário tão bom como tenho agora. Quando tive funções de Sales Executive vi o meu salário ter um bom aumento e acho que era bastante justo para a vida que eu tinha, uma vida desafogada e era pago dentro do normal para aquele tipo de trabalho, em receção, tanto em agência de viagens, também não é nada por aí além. Na Suíça, é uma outra realidade completamente diferente, sei que o salário que tinha não era nada de extraordinário para o país em causa, mas era dentro da média. Portanto, permitia ter uma vida boa e tudo lá é caro, obviamente lá se ganha lá se gasta, mas sim sinto que sempre

		correspondeu às necessidades e neste momento, até um bocadinho às expectativas. Portanto estou bastante contente. Assim ganhava tanto em contexto de agência de viagens como de hotelaria, o mesmo que os outros colegas que faziam o mesmo trabalho que eu, sim. Em contexto da Suíça, ganhava menos porque trabalhava menos, ou seja, como disse, não trabalhava a 100% quando trabalhava a 70% não ia ganhar um salário 100%, mas o meu ordenado base era igual e tinha alguns benefícios, mais por ser eu também a responsável pela quando a gerente estava ausente exatamente, portanto, tinha um benefício extra, portanto achei que era justo, sim. Nunca trabalhei, lá está nestas áreas, eu sempre tive mais colegas mulheres do que homens. Em Sales Executive tinha uma outra colega que também era também era rapariga, portanto sim. Agora se formos depois a diretora ou diretor já era um homem e sim ele recebia bastante mais do que eu. Mas na receção, por exemplo, um contexto de receção, os rececionistas eram maioritariamente femininos, mas também havia rapazes, sim, o único que recebia mais era o Night auditor, mas o Night auditor, por norma, não se costuma pôr raparigas a fazer Night auditor, põe-se um rapaz, porque é para passar a noite na receção do hotel e recebe mais porque está a fazer horas noturnas, portanto, recebe mais pelo turno da noite, por isso não, não é por isso porque se fosse uma rapariga a fazer Night auditor também tinha também tinha as horas noturnas exatamente. Então nunca senti das experiências que tenho, nunca senti esse tipo. Não, mas sempre faço mais porque está na minha natureza, não por ser mulher, mas porque sinto-me bem a superar-me a mim própria no dia a dia. Sim, e quando há conhecimento disso excelente. Eu Não diria que terá sido como mulher, mas talvez quando era mais jovem e nos primeiros trabalhos que tive, mas acredito que se fosse um homem no mesmo contexto, um rapaz tinha sentido a mesma coisa. Pela inexperiência, pela falta de conhecimentos, ainda não é porque só se adquirem quando estamos no mercado de trabalho no ativo com o passar do tempo. Então houve as dificuldades eram essas mesmas eram o aprender e o consegui fazer melhor, mas eu tinha os recursos à minha disposição, portanto, só precisava de tempo e pôr em prática. Portanto, não senti que por ser mulher tivesse tido alguma situação menos positiva e tinha a ver mesmo com a idade e com a falta de experiência. Eu acho que os maiores desafios a nível do turismo e da hotelaria, especificamente é mesmo a questão dos horários, mas aí foi um desafio para mim enquanto mulher mas era desafio para todos nós, mulheres ou homens. Tínhamos uma temporada baixa em que tínhamos que procurar trabalho e literalmente sair à procura de trabalho, mas depois tínhamos a temporada alta em que não tínhamos tempo para descansar. Tínhamos as nossas 8 horinhas para dormir e muitas vezes fazíamos turnos seguidos e eram momentos muito, muito, muito cansativos. Eram meses bastante complicados a nível de trabalho. Dificuldades talvez em algumas estruturas, por serem demasiado pequenas, não haver tanta possibilidade de crescimento interno. Não sei se me estou a fazer entender daquilo que tive conhecimento e uma das razões que me fez sair também da agência de viagens para a qual comecei a
--	--	---

		trabalhar logo depois do curso, foi essa também ali não havia perspectivas de crescimento. Então o crescimento da forma que eu encontrei de crescer foi criar o meu próprio negócio. E, portanto, acho que a ambição também sempre fez parte. Mas talvez as dificuldades sejam essas, mas isso não tem propriamente a ver com o trabalho em si. Tem a ver com a estrutura organizacional da empresa para a qual se trabalha. Não é não, porque nem todas as estruturas há uma equipa e depois há o chefe da equipa e depois o diretor. E depois, portanto, quando nós almejamos chegar um bocadinho mais longe, às vezes não é possível porque a estrutura não o permite, penso que é mais por aí. Desafios, principalmente o facto de ser um país com uma cultura completamente diferente, mas bastante aberto aos estrangeiros, à mão de obra estrangeira. No meu caso específico, dificuldades em relação ao Inverno, porque é um país, é um país onde neva e nós estamos habituados ao mar e lá levamos com neve e especialmente por morar em Alenquer até estou relativamente perto da Costa. Mas depois acho que a maior dificuldade sim a nível da língua, porque apesar de já saber o francês quando fui para lá, fui para um cantor francês. Já sabia o francês, mas sabia o francês de escola de estudar desde o sétimo ano na universidade. Não sabia francês de falar diariamente. Portanto, tornava-se cansativo várias horas, ter que raciocinar e falar numa língua estrangeira. Mas ao fim de algumas semanas já saía naturalmente. Portanto, ainda assim, depois aquela por ser um país estrangeiro, as leis e os formalismos às vezes não são iguais aos nossos, né? Portanto, mesmo quer a nível profissional, quer a nível pessoal até. Às vezes ficamos assim um bocadinho inseguros, porque não sabemos se está realmente tudo Preto no Branco e não queremos falhar em nada, não é?
	E2	Nunca senti. Por todos os processos de tratamento que já passei nunca senti exclusão de ser mulher. Senti sim quanto à idade. Senti que a partir dos 40 anos já há empresas que já não querem, não é pela idade, mas sim pelas pela bagagem que trazes, nomeadamente experiência, pacote salarial, algumas exigências... são pessoas que já sabem o que querem, como é que querem fazer e já tem uma noção de justiça e injustiça mais apurado, mas não por ser mulher e nas empresas por onde passei, também nunca sentiste exclusão por estar a ocupar uma função e ser mulher. Enquanto estive grávida, não senti exclusão, mas senti que eles podiam ter sido um bocado mais facilitadores, flexíveis em algumas, por exemplo, quando vais a consultas. As primeiras consultas são espaçadas, para o final da gravidez já tens mais consultas e às vezes começam assim, tipo “tanto a consulta”, não percebem. Ou seja, se calhar olham para o relógio quando chegas um bocado mais tarde porque vais a uma consulta com rotatividade. Depois o que eu senti foi que quando eu regressei da licença de maternidade, eles foram inflexíveis, ou seja, em vez de olharem e pensarem “olha se calhar se juntar as 2 horas de amamentação no início da manhã ou no início do dia, vai ser melhor para o colaborador, para a criança e a nós não nos prejudica em nada”, não é? A lei diz que é uma hora de manhã, 1 hora à tarde e assim fizeram, também é uma parvoíce. Mas de resto não houve assim nada que, por exemplo, me impedisse de voltar a engravidar naquela empresa. Sinto que fui sempre escolhida pelo meu percurso e por mostrar sempre o meu profissionalismo e a minha dedicação à causa. Acho que nunca senti que, por exemplo, tivesse um recrutador tipo a

		olhar “esta mulher é gira/não é gira”. Acho que sempre senti que foi na base do currículo e da experiência. Não. Em todas as empresas por onde eu passei sempre, por exemplo, onde eu tive mais anos, 18 anos, comecei com um posto de assistente administrativo. E a minha chefia foi sempre masculina. E quando ele estava nos bons dias, sempre foi uma pessoa que puxou por mim e que me deu oportunidade de crescimento. Tanto que quando o grupo decidiu a diversificar as áreas, não se concentrar só no imobiliário, mas também abrir novas atividades na área da hotelaria, do Departamento Financeiro, eu fui a escolhida para abraçar esse novo desafio e organizar o Departamento Financeiro do primeiro hotel com o grupo abriu e certa parte foi também porque o meu diretor, na altura, o permitiu, que podia ter decidido “não, não quero que seja esta, quero que seja outra ou então vamos buscar fora e internamente não há ninguém que preencha esse perfil e tem essa capacidade”. Nunca senti por acaso em todos os trabalhos que passei que houvesse. Quer se dizer, nestes 18 anos, eu saí por isso, porque iria ter oportunidade de ficar como diretora financeira da área de hotelaria e aí sim, o meu diretor atual não permitiu porque ele não me permitiu por ser eu, não me permitiu, porque ele não quer que esse departamento exista no grupo, porque ele quer ser diretor financeiro de tudo. Ele tem um ego enorme e gosta de dominar toda área financeira, mesmo que essa pessoa ficasse sobre a alçada dele, mas não porque era uma posição igual, era diretor financeiro para diretor financeiro e isso ele não permite. Foi a única vez que eu senti que efetivamente nos estavam a cortar as pernas ou as asas para voar. Até aí sempre me permitiram crescer. Não, oficial não. Nunca trabalhei com avaliações de desempenho. Não. Aí sim, aí sinto que o ser mulher faz com que tenhas um ordenado inferior àquilo que efetivamente mereces. Atualmente não, mas nas outras empresas senti isso, nas duas primeiras, nestas últimas 2 já não, que senti que para o meu cargo, se fosse homem, o meu diretor na data pagaria melhor do que o que pagava. Atualmente, não, está bastante uniforme. Não noto pelo menos a nível departamental, por exemplo, a minha equipa. São 9 mulheres e um homem estão todos, dada a experiência estão todos equivalentes às funções e à experiência. No fundo, nós mulheres já temos assim contido em nós, mesmo que às vezes não os estão a exigir, tu queres sempre mostrar a todos que és mulher e que fazes aquilo tão bem ou melhor do que um homem, mesmo que não te estejam a exigir, é uma coisa que está enraizada e parece que a sociedade, assim te o exige, já está incutida. É uma coisa não sei como efetivamente temos esse histórico, não é? A mulher, na nossa sociedade portuguesa, ainda há pouco tempo a mulher estava em casa, não é? É uma geração muito recente de mulheres que efetivamente vão trabalhar, vão para a faculdade, vão trabalhar e quem tem posições de chefia, portanto eu sinto que, intrinsecamente em mim, eu faço essa exigência. Sim, é um bocado estranho. Sim, efetivamente estás-me a lembrar de uma coisa, na minha família, do lado da minha mãe, sou a única. Do lado do meu pai, que eu tenha conhecimento, pelo menos cá em Portugal, sou eu e a minha prima a ter curso superior. Acho que ainda temos mais essa vontade, porque tens orgulho, tens orgulho em mostrar que lutaste, que trabalhaste, que estás a deixar a tua marca. Até porque
--	--	--

		vimos duma aldeia pequena, não é? Não temos muitos recursos e os nossos pais investiram na nossa educação e no nosso percurso, claro, depois já existe um investimento posterior meu, não é? Mas isso porque já estava a trabalhar, mas até começar a trabalhar foi investimento dos meus pais. E posteriormente posso ter investido financeiramente. Mas, por exemplo, para tirar o MBA, quando os meus sogros foram para o Brasil, que eram os que residiam em Lisboa, a minha mãe ia da aldeia para Lisboa para ficar com o meu filho, porque o David já tinha 3/4 anos. O meu marido trabalhava à noite, portanto eu tinha aulas à noite, era sair do trabalho e ir buscar o David à escola, ia pô-lo a casa, já minha mãe estava na minha casa, depois voltava para o trabalho, depois ia para a faculdade, saía da faculdade às 23h/meia-noite, ia para casa e a minha mãe ainda aquela hora, ainda ia para a Pocariça. Portanto, ainda contei com a ajuda. Sim, portanto, este é arregaçar as mangas para mostrar que todo o investimento está a ser bem sucedido, sim. Efetivamente o grande desafio foi quando temos filhos pequenos e que eles vão para a creche e estão sempre doentes, foi a parte mais difícil porque muitas das vezes íamos deixá-lo, passado um bocado começava a trabalhar, já me estavam a ligar da creche “o seu filho está com febre” ou “Está com conjuntivite e não pode estar aqui no meio dos meninos, venham a buscar” e depois é conciliar o trabalho, porque na altura não havia teletrabalho, os computadores nem sequer eram portáteis, portanto, não podias trazer o computador debaixo do braço era aquela coisa “eh pá, agora tenho aqui uma coisa urgente no trabalho, mas também tenho o meu filho doente e agora tenho que dizer ao meu patrão que tenho que sair para ir buscá-lo” e foi muito difícil. Foi a parte mais difícil quando efetivamente, quando eles são pequeninos e não tens apoio dos teus pais ou dos teus sogros e tens esta dualidade do profissional e o ser mãe e é difícil de gerir, quando efetivamente naquela altura, a empresa não tinha essa flexibilidade, não tinha essa sensibilidade. Eu ouvi algumas vezes “eu pago-te é para trabalhar” portanto foi a parte mais difícil, mas infelizmente e felizmente o Covid veio deitar abaixo algumas destas barreiras e abriu a mente a muitas pessoas. Pode não ter às vezes o resultado ideal, mas efetivamente deixou a sua marca nesta parte, por exemplo, se o David fosse pequeno e tivesse o meu filho doente, ele dizia “não há problema, tens o portátil, quando chegares a casa, continuas a trabalhar, olha, faz o que consegues fazer” antigamente não, pára tudo, não é? E parando, a empresa fica sente-se prejudicada. Mas fora essa fase foi sempre muito fácil de gerir. Nas empresas mais recentes, o desafio mesmo foi aprender a gerir pessoas. Esse foi um grande desafio, porque, por exemplo, na empresa onde eu estive 18 anos, eu não tinha essa função escarrapachada, mas tinha de gerir, ou seja, como eu era a contabilista certificada, tinha pessoas abaixo de mim que eu tinha de gerir o trabalho para quando chegasse a minha vez desde entrar em ação, ter as coisas todas certinhas, só que é muito giro esta dinâmica, só que tu não tens a responsabilidade. Geres, orientas os teus colegas, no bom caminho porque tu és a última fase da linha de montagem e é mais fácil de gerir. Quando tu efetivamente passas a ter a responsabilidade no papel de gerir. Tu assumes de corpo e alma e não estás só preocupada que o trabalho siga de fio a pavio, mas sim que siga de fio a pavio e as pessoas estejam contentes, felizes, satisfeitas e vistam a camisola e que todos os
--	--	---

		dias se levantem e queiram estar lá na empresa e queiram estar connosco, é totalmente diferente.
	E3	Entrave na contratação, acho que por ser mulher, não. Em contexto de trabalho, sim, em geral. Na verdade há vários exemplos para uma empresa específica em que eu estava a representar uma marca, eu fiz vários trabalhos com eles, e os primeiros trabalhos que fiz foi no seguimento das televisões. Eu tinha que vender televisões e, dentro das televisões tinha a gama premium, claro que objetivo é vender as mais caras quando aparece alguém na loja. E aí, o atendimento ao público. Clientes mesmo que tivessem questões sobre a marca que eu representava, perguntavam ao rapaz que representa a marca concorrente. Porque pronto é rapaz e entende que percebe mais de televisões do que a rapariga. Tenho ideia de com essa mesma empresa, depois mais à frente, numa altura em que o trabalho era sobre portáteis. Portanto, eles vendem imensa coisa, o trabalho era sobre portáteis. Portanto, nós tivemos formação e se tivermos uma dúvida tem que se explicar com mais detalhe e mais devagarinho do que a dúvida do rapaz para ver se a menina compreende essas coisas que não são ditas, mas que estão inerentes nas salas. Não, acho que tem a ver com uma questão de necessidade. Sim, nesse tipo de situações. Ou em, sendo que os diferentes trabalhos que tive são sempre com atendimento ao Público, então sim, é fácil isso acontecer. Se tive, ninguém me falou sobre isso. Nem sempre. Em projetos de promoções e ações de marca é mais fácil ser bem paga e até porque a pessoa tem acesso à oferta que de outras empresas para outros projetos, portanto, é facilmente comparável. Depois já dentro da restauração, quando temos acesso a informação, percebemos que não somos assim tão bem pagos ali, no entanto, a maior parte das pessoas fica por pela qualidade do ambiente de trabalho. Dentro da mesma empresa, sim ganhava igual. Na função que estou agora, não tenho como comparar em intervalo de tempo e função. Só posso comparar com a evolução de pessoas que estão abaixo de mim. Sinto que não sou mal paga. Não é exatamente que sou bem paga. Sim, mais ou mais tempo. Acho que é para com a empresa acho que para com a empresa conta a variável mais tempo, mais tempo para desempenhar esta função com sucesso, mais eu diria para com os pares, porque ainda por cima é um ambiente multicultural. Por homens. Na primeira empresa, lá está por mulheres, mas era havia muito pouco contato. De resto, creio que por homens. Depende das áreas e dos projetos, porque, há muitos projetos diferentes, então depende dos quais. Em âmbito supermercado, talvez demonstrar que se estás ali só para ser uma bonequinha que sorri. Em contexto de loja e porque estava associada a produtos tecnológicos, seria provar que a pessoa tem informação no mínimo

		necessária para dar ao cliente e para garantir que a pessoa fica bem informada aquando do processo da compra. Na restauração, acho que não tem tanto a ver com desempenhar o trabalho terá depois mais a ver garantir que há pulso suficiente para conseguir o controlo de tudo.
	E4	Eu não acho que o facto de ser mulher que tenha pesado. Acho que a experiência que tenho ao longo destes anos e que pesou sim, eu sei que tenho mais-valia para ir conseguindo manter a função nas empresas para as quais foi contratada. Bom, obviamente a experiência que temos ao longo dos anos, depois também nos permite conhecer muito bem o terreno, conhecer as organizações para onde vamos trabalhar e acho que isso sim, foi uma mais-valia, a experiência e a formação que fui tirando. Portanto, não é só a licenciatura nem o mestrado, vamos tirando formações de atualização e de especificação ou de especialização na área que nos permitem depois também ter conhecimentos para que no terreno possamos desenvolver um bom trabalho, uma boa liderança. Nunca senti que fui prejudicada por ser mulher. Pelo contrário, sempre senti que houve respeito por ser mulher. Nunca, nunca senti qualquer tipo de discriminação ou de abuso, seja o que for, não. Não, mas isso não é por ser mulher. Acho que é pelo país onde vivemos. Não é que os ordenados são habitualmente baixos e atualmente sinto que sim, que está correspondente às funções que exerço, mas nos outros 2 trabalhos que tive anteriormente achei que merecia mais que o que estava a receber. Ganhava o mesmo com os meus colegas noutras instituições. Na mesma instituição, eu era a única com esta função, portanto, não havia de ter comparação, mas falando com outros colegas sim, eu tinha a noção que mesmo entre o público e o privado, estando a trabalhar no mesmo tipo de instituição, recebia mais ou menos a mesma coisa. Sim, os valores são os mesmos, independentemente de mulher ou homem. Eu sabia que havia homens que estavam a exercer as mesmas funções do que eu e que recebiam exatamente a mesma coisa, porque no fundo também são instituições que têm tabelas, não é? E que são instituições públicas que se regem por tabelas e, portanto, aí não há diferenciação entre homem e mulher. Nunca senti que tinha de fazer mais por ser mulher para demonstrar o meu valor. Bem, os maiores desafios, é realmente conseguir encontrar equipas boas, não é? Não digo perfeitas porque não há equipas perfeitas, mas encontrar boas equipas para desenvolver um bom trabalho e ganhar a confiança delas, não é? Nós quando estamos a liderar depois também é importante que as pessoas nos respeitem, que nos identifiquem como líder e que sigam efetivamente aquilo que nós pretendemos. O que a organização pretende e, portanto, acho que esses foram sempre os maiores desafios, principalmente nos dias de hoje, não é? Que em termos de recursos humanos as contratações, não são fáceis, temos muitos trabalhadores estrangeiros. E, portanto, que entram e saem das empresas. Este é um constrangimento bastante grande, que é solidificar equipas que nos permitam desenvolver um bom trabalho a longo prazo. Portanto, a subida de categoria é uma das barreiras, portanto, quando atingimos um determinado patamar, depois também é difícil nalgumas áreas como na área da saúde, às vezes

		progredir e, portanto ter outra oposição, ter outros salários. Esses foram talvez os maiores, os maiores entraves. Acho que sim.
	E5	Eu acho que por ser mulher, eu recebo menos isso não há qualquer dúvida, não é? Eu acho não, eu sei. Eu sei que por ser mulher, recebo menos do que se fosse homem. Até há poucos anos, eu nunca, eu sempre reclamo, mas não reclamei muito, mas finalmente para aí há 3 anos, eu disse, “isso é insuficiente, eu gosto muito de vocês, mas não é assim”. E então desde há 3 anos que eles pagam como pagam as outras pessoas, tiveram que abrir uma exceção porque eu disse “olha, eu vou-me embora”. Só assim é que funciona na América “eu vou me embora. Gosto muito de vocês, mas isto é injusto e eu estou cansada adeus. isto era não vai nada. Às vezes tem que ser assim. Bom, eu acho que sim, porque eu acho que se eu fosse homem americano e independente do meu CV, eu das 103 candidaturas que eu mandei tinha tido mais respostas. Sim. A gente é assim, o meu chefe avalia e eu avalio, e quando eu não concordo, eu reclamo. Ele já não reclama mais comigo, portanto, quando era o doutor Medina até ele se reformar, ele avaliava, eu avaliava e a gente concordava sempre. Depois mudou para outro chefe, ele avaliou os primeiros um ou 2 anos e a avaliação dele não concordava com a minha e então eu reclamei e ele ajustou a avaliação, mas eu acho que em parte é bem, era erro meu, porque como eu sou muito independente, eu faço muitas coisas que ele não sabia e se calhar não sabe ainda que eu faço. Porque eu faço tanta coisa diferente e a maioria das vezes, como eu trabalho num edifício diferente, ele não faz ideia das horas que eu trabalho, nem o que é que eu faço e portanto, eu acho que o CV não era representativo das coisas que eu faço. Então agora, quando eu faço coisas diferentes que ele não está habituado, eu faço um cc para ele. E portanto, ele fica a saber e, portanto, desde há uns anos que a gente concorda. Sempre senti que tinha de fazer mais por ser mulher para demonstrar o meu valor, ainda hoje, eu acho que as mulheres trabalham muito mais, empenham-se muito mais, são mais cuidadosas em geral, e há uma necessidade de documentar o que se faz que não existe tanto nos homens, porque eu acho que os homens acreditam mais facilmente nas capacidades dos homens do que das mulheres, eu acho que sim. Eu acho que o maior desafio numa mulher, não só para mim, mas para a maioria das mulheres é que infelizmente os filhos são cuidados pela mulher. São raras as situações em que não é assim, que a mulher acaba por trabalhar mais na casa, no cuidado dos filhos em decidir o que é que os filhos vão fazer nas atividades extracurriculares e, portanto, eu acho que um dos grandes desafios é o conciliar das 2 partes, porque ao mesmo tempo tu trabalhas 100% ou a 150% nos 2 lados e portanto, eu acho que isso é um grande desafio. A primeira barreira foi o facto de eu ser a primeira da minha família a seguir uma carreira científica, uma carreira fora da vila, nem é preciso ser científica. O quarto ano foram 3 crianças daqui e eram as 3 raparigas. Não foi mais ninguém para sexto ano, portanto, eu acho que a primeira dificuldade é essa, é tu seres a primeira geração que vai para além da quarta classe, a primeira geração que vai para além da sexta classe, e não é pelas dificuldades do estudo, é a falta de um mentor, eu acho que filhos, amigos, de pessoas que foram para além da quarta classe têm a

		vida facilitada porque têm acesso. Não é que as coisas da escola sejam mais fáceis, mas têm acesso a uma maioria de informação que tu não tens. Portanto, eu quando fui para Lisboa. E quando eu escolhi medicina em Lisboa, eu não escolhi Porto, não escolhi Coimbra, não escolhi mais nada. Porque eu pensava assim, “então, e se eu não tiver uma bolsa, para onde é que eu vou?” porque eu em Lisboa tinha família. Acabei por não ficar quase com eles, mas eu em Lisboa tinha família, podia ficar com eles se eu precisasse e, portanto, tu tens limitações a todos os níveis, tens limitações financeiras, tens limitações de falta de conhecimento. Eu conheço uma miúda que foi para a escola com Eva. Portanto, eu tive que estar a ajudá-la a fazer um CV porque ela não tem nenhum mentor. Ela fez tudo por ela da mesma maneira que eu fiz quando eu fui para Lisboa, quando eu fui para a América, quando eu fui para o Porto. Eu é que tive que ir à procura por que eu ia ter uma bolsa de nada, “Onde é que eu vou dormir no Porto?” num dormitório, claro, num quatinho minúsculo. Portanto, eu acho há essas limitações todas. Eu acho que esses são os desafios e que depois te acompanham a vida toda. Quando tu és professora, tu não tens ainda as conexões. Portanto, eu quando trabalho com a minha equipa eu tento, eu acho que essa é uma das razões também porque eles ficam, é porque eu sirvo de mentor, porque eu não quero que as pessoas vão, não há necessidade nenhuma das pessoas passarem pelo que eu passei que não havia metas para nada, não é? Portanto, eu ponho estudantes de medicina com esta pessoa, porque este aqui é um bom mentor. Este ano temos um estudante de liceu e temos um estudante da universidade, e então eu quem eu faço o matching porque é para eles e depois tento conectar com diferentes pessoas, porque eu acho que essas são as maiores barreiras que se tem pela vida toda. Se não se tiver a sorte de encontrar alguém que a guie, porque se já temos uma pessoa que está na universidade, essa pessoa já sabe, pode te ajudar, pode-te abrir portas, mas não é tanto abrir portas, é mais o guiar.
	E6	Eu quando entrei para a empresa, não senti que tenha existido esse entrave de todo. Quando eu passei a função de manager, embora isso nunca me tenha sido dito diretamente, sobe nas entrelinhas que o facto de eu ser recentemente mãe que isso pesou e que foi dito, e talvez por isso é que eu também tenha posto mais pressão em cima de mim que “OK, sim, horário deduzido, mas estou a assumir esta função e as coisas também têm que acontecer”, a pessoa tem que perceber a responsabilidade que tem. Portanto, eu acho que também com esse tipo de comentário, acabei por incumbir mim essa pressão de “OK, eu faço horário mais reduzido, mas as coisas vão ficar feitas, eu vou rever tudo e ver tudo” ainda que isso depois tenha eu o impacto de prescindir mais tempo da minha vida pessoal, o meu tempo pessoal para a empresa. Na sociedade de advogados, não. Na empresa em que estou, não diretamente. Acho que nunca senti, já senti se calhar em alguns processos de recrutamento em que fizeram perguntas de quantos filhos tem, está a pensar ter mais filhos, que idade é que têm os seus filhos. Esse tipo de perguntas sim, já fizeram e acho que tem um propósito, obviamente, não é? Agora, se isso foi decisivo ou não para entrar nos sítios, também alguns nunca vou saber porque houve processos de recrutamento antes de entrar aqui, outros que já estava cá e portanto, foi em fases que eu até estava mais interessada ou menos e, portanto, também posso ter demonstrado pouco interesse no projeto. Nunca vou saber, mas sim, já houve

		alguns comentários e algumas perguntas que eu acho que foram feitas, porque eu era mulher, sim. Não senti que tivesse sido tratada de forma diferente, também eu nunca fiz por isso. E também não senti que existisse um tratamento diferencial, não. Foi através de uma empresa de recrutamento que me fez uma entrevista inicial porque tinha este projeto aberto, achou que era um perfil interessante, apresentou à empresa onde estou atualmente e depois tive 2 entrevistas até depois entrar. Não tenho bem percepção que o fato de ser mulher pesou na escolha. A verdade é que eu vim substituir, na altura que fui contratada, uma pessoa que já era mulher e o departamento, historicamente, sempre teve um manager homem e depois tinha 2 pessoas ou uma pessoa abaixo que era mulher. Aquando depois a minha entrada e a manager que se seguiu é que passou a ser mulher. Não sei se pesou ou não na escolha, nunca me foi passada essa mensagem, por isso não sei, não tenho essa percepção. Eu acho que prejudicada somos do sentido em que às vezes prescindimos ou não vamos tanto atrás de determinadas oportunidades, principalmente em momentos logo após o nascimento dos nossos filhos, porque sabemos que de alguma forma temos que conciliar e, portanto, é muito difícil conciliar quando queremos dar o nosso melhor, estar no nosso máximo e ao mesmo tempo estar a dar a toda atenção um bebé e se calhar a ter que sair várias vezes mais cedo ou dormir mal algumas noites. Portanto, acho que nós e falo por mim talvez, eu própria, se calhar em alguns momentos também não procurei ou mesmo que algo viesse ter comigo não mostrei grande interesse por sentir não ser a melhor altura para mudar. Quando estava na sociedade de advogados, tive uma muito má e que me deixou muito abaixo e na altura passados uns meses, foi-me dito pelas pessoas que tinham feito a avaliação que era um homem e uma mulher que “nós sabemos que fomos muito duros, mas era para te desafiáres”. Ou seja, foi feita com esse intuito, ou seja, foi dura propositadamente e acho que não é a melhor prática porque a pessoa por mais que possa ter alguma confiança no trabalho dela, se tem pessoas acima que estão a dar a entender que o trabalho não é bom, tanto pode ter essa consequência de “eu vou me desafiar e vou-vos mostrar que efetivamente sou boa no que faço”, como pode ter um efeito adverso que é “então eu afinal, não sou boa” e desistir de mim ou não acreditar em mim. Na empresa onde estou atualmente já foram feitas por homem e por mulher e, portanto, ambas também. Aí não foram duras. Têm sido boas graças a Deus, não é? Também acho que faço por isso, mas têm sido positivas, obviamente que naquela fase em que, ou seja, já estando na função que estou e agora com o nascimento da minha última filha, houve uma das avaliações de desempenho em que assim” olha, estamos muito contentes com o trabalho, mas consequência que é o aumento, vamos dar um aumento mais baixo porque antes também já tinhas tido um aumento mais alto” pode ter sido também um bocadinho essa questão do nascimento de ter pesado um bocadinho ali no valor atribuído porque também tive menos meses a trabalhar e, portanto, há menos tempo para avaliar o trabalho. Na sociedade de advogados, sim, achei que foi totalmente injusta a forma até como como foi feita. Obviamente ainda estava em algumas partes a começar e obviamente que há sempre, ainda hoje, margem para melhoria, é a forma também, muitas vezes como se passa a mensagem. Aqui na empresa onde
--	--	---

		estou atualmente, dessa vez eu senti que não é que eu tenha sido totalmente injusta, mas senti que se calhar não foi a mais justa que existiu porque antes de estar esse período fora, trabalhei muito e trabalhei muitas vezes para lá da hora, do meu horário de trabalho, portanto foi mais ou menos justa. Não sentia que era bem paga. Então na sociedade advogados, isso é mais transparente, ou seja, nós sabemos mais facilmente, dependendo da categoria onde estamos, quais é que são os ranges, qual é que é o valor. Na empresa onde estou, isso é totalmente obscuro. Obviamente que por um ou outro comentário, uma outra coisa nós vamos percebendo e sei que entrei na empresa a ganhar um valor baixo porque também vinha de uma sociedade de advogados, onde não se é tão bem pago e, tive a sorte de, seja esse primeiro diretor com quem trabalhei ter puxado por mim e ter puxado depois para se aumentar os valores e depois todas as chefias que foram reconhecendo o meu trabalho e também foram tentando que o meu vencimento aumentasse. Mas sei neste momento que está desalinhado com o mercado para baixo ainda assim. Então, se calhar noutras empresas pode ser mais fácil porque, ou seja, também aqui às vezes é o comparar, mas comparando com uma função de manager, sei que efetivamente há casos em que há homens a ganhar mais que as mulheres. Na sociedade de advogados, eu acho que foi o demonstrar as minhas capacidades e principalmente com esse líder, que era um sócio que era homem mostrar as minhas capacidades, mas também sempre manter. Como é que hei de explicar isto, mas também passar uma imagem de confiança e não de emocionalmente mais fraca, porque eu acho que nós, mulheres, somos mais emocionais. Portanto, tentar que isso nunca atrapalhasse e quando às vezes era chamada a atenção que não ficasse com vontade de chorar, por que isso mostrava fragilidade e, portanto, tentar combater um bocadinho isso. Na empresa onde estou agora, acho que isso também se mantém e também se calhar um bocadinho, inadvertidamente ou sem pensar, o demonstrar que tenho a mesma disponibilidade que um homem, apesar de ter filhos e de ser mulher e mãe. Neste aspeto, acho que não houve propriamente barreiras.
	E7	Nunca senti essa discriminação. Não, acha que não houve nenhum entrave na minha contratação. Não por acaso, nunca senti que houve algum tratamento diferente. A situação, pelo contrário, acho que é um período em que toda a gente tem maior cuidado connosco e preocupação, se estamos bem, se estamos mais cansados e eu lembro-me, na altura, a minha diretora me dizer para ir mais cedo para casa, para não prolongar muito o dia de trabalho, mas não pelo contrário. Acho que este foi o período da minha vida com maior atenção, maiores miminhos de toda de Toda A Gente. Nunca no sentido negativo, nunca senti isso, pelo contrário, pronto também já fui mãe tarde. As pessoas sabiam que eu queria muito ter, por isso tudo também deve ter contribuído para isso. Não, não era indiferente, apesar de nesta empresa ter sempre mais mulheres do que homens. Mas na altura em que eu fui contratada também havia rapazes a serem contratados, era indiferente. Nunca

		me senti prejudicada por ser mulher. Não, nunca me senti injustiçada na avaliação de desempenho. Quando tu vais progredindo internamente, porque como eu entrei para o equipa do Contact Center com um salário que não era muito elevado, mesmo depois, quando passei para as outras áreas, como o salário de entrada foi baixo, os valores durante muitos anos continuaram a ser bastante baixos. Hoje, obviamente, com a responsabilidade é diferente, mas não, não considero que seja bem paga, não. Quando fui operadora do Contact Center, sim, aí havia. Depois nas outras funções, não. Não havia esta diferenciação entre homem e mulher. Eu acho que aqui é um bocado indiferente, ser mulher ou homem, lá está como nunca senti esta questão de ser diferenciada. Mas sendo mulher os grandes desafios é superar os objetivos que nos são propostos e os desafios. A questão depois de ser mãe é conciliar a exigência de uma criança com a vida profissional. Acho que é mais por aí, porque de resto eu acho que como nunca houve este tema de ser mulher ou homem ser diferente. Os desafios são os mesmos. Claro que depois, quando temos uma criança pequenina, requer muito mais cuidado e eu noto a diferença ela agora. Eu acho que ela agora com 5 anos é mais exigente comigo do que quando tinha 2. Lá está, com 2 ainda tem mais dependência, mas depois brincava etc. Agora não, tenho que brincar com ela., tenho que dançar com ela, tenho que cantar com ela, por isso acho que tem mais a ver com esta parte de ser mãe, esta exigência também de responder às necessidades da minha filha. Tirando o inglês, que é uma dor para mim. Não sei falar inglês, tenho dificuldade com o inglês, não estou a ver assim, é assim. Acho que as coisas acabam por, com algum trabalho e algum esforço, nós conseguimos. Claro que há sempre questões, prazos de resposta em que temos que cumprir e o nível de exigência, ou seja, tendencialmente ou, e se calhar mais nesta minha função atual que é, nós hoje temos volumes de trabalho acima dos recursos, ou seja, as nossas equipas estão praticamente sempre como muito volumes e com atraso nas respostas que damos aos clientes, tirando isso tudo se consegue fazer, acho que não há assim propriamente nada. Com algum trabalho, conseguimos ultrapassar.
	E8	Não acho que houve nenhum entrave na minha contratação. Se calhar sim. Sim, às vezes há aquela questão e por mais que se diga que não acontece, infelizmente ainda acontece que é o facto de seres mulher e, especialmente quando tens filhos, apesar de que uma pessoa hoje em dia tanto trabalha presencial como em casa e afins, mas aquela questão da facilidade que o homem tem, em ser o homem a não ter que ficar a suportar a família, digamos assim. Isso ainda existe, não só existiu como ainda existe. Na minha função há mais flexibilidade nesse sentido, mas aquela ideia pré concebida de que a mulher é que fica, por isso vamos promover o homem, vamos dar mais ao homem porque sabemos que o homem está mais disponível. Não, honestamente não, até porque a minha barriga era pequena, quem estava atrás não via, apesar de 2, mas acho que foi tranquilo. Não, não senti nada de diferente. Aliás, se senti até foi para bom, porque talvez se fosse preciso fazer alguma coisa de força, como até aconteceu uma ou 2 vezes, não fui. Precisamente não podia fazer, não é? Pronto nesse sentido, sim, mas sempre pela positiva.

		A passagem para a empresa D, eu soube que havia vagas que iriam abrir porque eles abrem sempre em junho para entrar em setembro. Na altura, um rapaz que trabalhava comigo, disse-me que a namorada dele, tinha concorrido e eu também concorri diretamente no site deles, enviei currículo. O segundo, para a empresa O, eu vi a proposta via oferta de trabalhos, não me recordo onde, e concorri. Não, acho que o facto de ser mulher pesou. Já me senti prejudicada por ser mulher. Precisamente pela disponibilidade, a ideia pré-concebida de que os homens têm mais disponibilidade que as mulheres. Nunca me senti prejudicada em avaliações de desempenho. Já senti que tinha de fazer mais por ser mulher para demonstrar o meu valor. Onde senti isso, a minha chefia era homem Isso, nunca ninguém é bem pago. Essa é sempre aquela pergunta que, por mais que remuneres a pessoa, a pessoa vai sempre achar que é pouco. Porque também a ideia é sempre fazer um bocadinho mais do que aquilo que te pedem e como tu tentas ter essa postura de mais e melhor. Achas sempre que podias ter mais, e por isso acho que a resposta é não. Não ganhava o mesmo que os meus colegas. A minha a minha única dificuldade foi precisamente essa que eu já identifiquei que é quando há aquela ideia pré-concebida, depois é complicado, e tens que mostrar, tens que fazer, ser e dizer “não, isto acontece, independentemente de ter ou não ter, estar ou não estar”, as coisas são feitas e aparecem feitas, e não é por ser homem ou por ser mulher que ficam para trás. A minha maior dificuldade foi sempre essa quando existiu, foi nesse sentido. Eu quando cheguei à empresa onde estou não sabia falar francês, hoje em dia falo francês. Eu não considero uma barreira, quer dizer, o que eu não sei tento, não sabes, mas aprendes, é só queres. Portanto, acho que não há barreiras nem limitações, isso depende de cada um de nós.
	E9	Eu não faço a mínima ideia, mas eu acho que não, pelo menos nunca senti um entrave na minha contratação. Eu nunca senti muito isso, mas se eu pensar em uma outra circunstância que já vivi e que efetivamente estava eu e um colega, meu par também, que era homem. Aí eu posso dizer que senti, mas lá está, eu sou sempre da opinião e eu fico sempre com a dúvida se tem a ver com o facto de eu ser mulher ou o facto da situação assim o exigir. Agora é verdade que muitas das vezes, e eu acho que é muito inconsciente, há uma tendência para se ouvir mais os homens do que as mulheres. Mas são casos, mais uma vez que eu considero situações pontuais, pelo menos na minha vivência. Não, trabalhei até ao último dia de tempo. Na altura como estava no centro de formação e estava a recibos verdes e, portanto, eles deram-me a liberdade para eu tirar o tempo que fosse necessário, não senti nenhuma pressão até porque o doutor era uma pessoa extremamente humana. E, portanto, era aquilo que eu estava a dizer, ele era colaborativo, fácil lidar com ele e ainda que tivéssemos obviamente exigências, mas não senti nada disso. Verdadeiramente, como eu também não tive assim tantas contratações, não. Isto leva-me um bocadinho também a pensar nas várias evoluções e eu não senti isso. Agora, obviamente, também depois tem a ver aqui com a opção e de escolha que poderia existir, mas na verdade não senti.

		Verdadeiramente uma ou outra situação que me senti prejudicada, não foi nunca nada que me marcasse, porque isto tem a ver muito também, às vezes com a nossa segurança. E como normalmente eu sou uma pessoa muito segura de mim, e obviamente aqui também tem a ver com o meu, com o meu espírito competitivo, de correr atrás. Eu sempre senti que conseguia chegar onde chegam os homens e eu nunca tive esse sentimento. Não estou a dizer que às vezes não se possa ficar com impressão, mas o sentimento em si de ter sido prejudicada, que é essa a sua pergunta em relação ao homem, não senti. Agora, obviamente, posso ter a noção de que, se calhar, uma contratação no mesmo patamar que o meu, se calhar, haja uma diferença de vencimentos eventualmente, mas como eu não sei, eu quero acreditar que as empresas são justas e que não o fazem. Já me senti injustiçada na avaliação de desempenho. É assim, na verdade, eu acho que não me sentia bem paga. Eu tenho a certeza de que efetivamente não somos bem pagos ou não me senti sempre bem paga e não me sinto hoje bem paga. A questão aqui é que face àquilo que é efetivamente o mercado posso considerar que estou minimamente satisfeita. Pois é aquilo que eu estava a dizer, eu não tenho termos de comparação, não. É que eu não tenho termos de comparação, pelo menos na mesma área e se formos falar em áreas diferentes e eu acredito que estou a ser injustiçada. Mas é apenas um feeling. Eu sentir que tinha de fazer mais por ser mulher para demonstrar o meu valor diretamente não, porque eu já fiz sempre o máximo. O meu objetivo foi sempre fazer o máximo, agora sei que em algumas situações, mesmo na vida pessoal, nós muitas vezes temos de fazer mais para conseguir ser equiparados a homem, mas aí sim sinto. Então o desafio na primeira empresa onde trabalhei, foi ser o primeiro emprego e ser numa loja que era a primeira loja da abertura e que éramos 300 e tal mulheres. Isso foi extremamente desafiante. Porque também existia e sentia-se essa competitividade entre as mulheres. Depois, foi o facto de ter entrado e serem delegados, pelas chefias, tarefas que os que estavam há mais tempo não lhes davam. E aí também foi difícil porque tive de lidar com os comportamentos das pessoas no sentido de, “mas porque é que te estão a dar isso para fazer? Porque é que estás a fazer isso?” Coisas assim obviamente, porque aqui houve o reconhecimento de algum tipo de liderança. Depois nas outras, o que é que me marcou? Foi o facto de estar sempre a defender as equipas e estar muito a apoiar as equipas. E aqui a eu costume dizer que tenho muita sorte com as equipas, porque na verdade, sempre que me dirijo ou pedimos alguma coisa a qualquer uma das equipas, estão sempre disponíveis e, portanto, o desafio constante é manter as pessoas com energia positiva e com o mindset de acreditar que vale sempre a pena, e a motivação, sendo que nos dias de hoje é um desafio muito grande. Então não são barreiras para mim, são desafios que é muitas das vezes existirem necessidades que são identificadas dentro das áreas, e aqui estou a falar de forma global de qualquer empresa e que as mesmas acabam por não ser supridas de forma fácil. Portanto, existe sempre uma limitação, sempre uma carência em determinadas ações, sejam elas em termos técnicos, sejam elas em termos humanas, sejam elas em termos processuais. Estas questões identificadas são barreiras que por vezes influenciam o
--	--	--

		desempenho das equipas e que põem obviamente depois algumas dificuldades à própria empresa em responder, mas que não dependem propriamente de nós, dependem efetivamente de outras áreas da empresa, mas que de alguma forma são barreiras à minha gestão, por exemplo.
	E10	Não me parece, sendo que também vou ser totalmente honesta, os candidatos foram todas mulheres. Quem se candidatou, quem estava no processo de recrutamento eram todas as mulheres, portanto, não me parece que haver algum homem pudesse haver uma leitura diferente ou uma avaliação diferente daquela que ocorreu, mas não me parece de todo, que o facto de ser mulher possa ter sido um entrave. Ainda que estamos a falar de RH, sabemos que RH a maior parte dos profissionais são mulheres, portanto, é uma área onde a presença da mulher é muito evidente, mas eu acho até o oposto. Acho que aqui o que se pretende se calhar muitas vezes é diversificar equipas e se calhar, às vezes ir atrás e tentar encontrar ou recrutar elementos masculinos para haver um equilíbrio entre todos e balancear. Mas enquanto mulher não senti nunca qualquer tipo de discriminação ou uma avaliação diferente por causa disso. Nunca, nunca. Não me lembro, mais uma vez não sei se é bolinha, se é empresa, se somos nós, mas acho que no meio disto tudo junto, a minha experiência e o meu histórico enquanto profissional e com o percurso todo que tive, em nenhum momento, senti que o facto de ser mulher me traria um tipo de benefícios ou vantagens diferenciadas dos homens. Eu tive filhos gémeos, logo aí haveria aqui um risco maior e, portanto, havia a possibilidade de eu podia ter estado ausente mais tempo do que aquilo que até acabei por ficar, porque é uma gravidez de gémeos, é uma gravidez de riscos e, portanto, esse risco existia e nunca senti que a chefia estivesse, óbvio que está preocupada, é um elemento da equipa que vai sair, portanto, vamos todos assumir isto e temos de o gerir. Portanto, temos uma pessoa que hoje em dia é capaz, que faz e assume determinadas responsabilidades e que sabemos que está projetado no tempo que a determinada altura estará ausente não sei quantos meses, o que for. E, portanto, essa preparação tem de existir, essa preocupação tem de existir, eu não encaro esta preocupação como uma discriminação. É a empresa a tentar fazer valer e a manter os seus processos e, portanto, eu acho que isto é um processo normal, está tudo dentro do normal. Não senti de todo que houvesse algum tipo de discriminação. Senti que a determinada altura houve uma ligeira, eu não posso dizer pressão porque não foi pressão, mas que para que o regresso acontecesse, porque entretanto havia projetos que iam iniciar e, portanto, era importante eu estar presente, mas também sinto e sei se algum momento eu tivesse dito “não estou capaz, não consigo regressar já” que as coisas se iriam manter-se. Nunca me senti prejudicada em avaliações de desempenho. Sim, acho que a nível de salário nunca tive razões de queixa. Ganho o mesmo que os meus colegas. Nunca senti que tinha de fazer mais por ser mulher para demonstrar o meu valor. O equilíbrio da vida pessoal e profissional. Esse para mim foi o mais crítico. Se calhar também pela forma como encarava o trabalho e que antes de ter filhos me permitia tudo o que eu sentisse necessidade e, portanto, podia ficar o tempo que fosse necessário, podia trabalhar quando achava necessário, portanto, tinha uma liberdade que me permitia fazer aquilo que eu sentia o correto e depois de ter filhos senti ali uma limitação maior. E, portanto, esta gestão até para mim, pessoalmente encaixá-lo e perceber que

		agora já não é possível, é difícil e é uma gestão que tem de ser racionalizada e que temos de encarar e viver e aceitar. E, portanto, foi mais a este nível, foi mesmo a parte da maternidade, do conseguir continuar a ser profissional depois de ter filhos, daquilo que eu via e que eu fazia antes e daquilo que tive de mudar e entender e aceitar a seguir. Esta adaptação é exigente. Existe aqui uma ginástica mental física também maior. Acho que não consigo identificar nenhuma, portanto tudo o que tenho são opções que fiz, não é? Portanto, acho que estou a viver o resultado das escolhas que fiz. Se tivesse feito outras escolhas pelo caminho, se calhar tinha alcançado outro tipo de coisas, portanto, não encontrei aqui nenhuma barreira, porque aquilo que me propus, aquilo que tentei, aquilo que fui atrás, fui conseguindo atingir, portanto. Acho que está medida daquilo que eu quis. Nunca rejeitei nenhuma proposta por motivos familiares e ou pessoais.
	E11	Nunca senti nenhum entrave, nem nenhum tratamento diferente. Não acho que o facto de ser mulher pesou nas escolhas de ser contratada. Nunca me senti prejudicada por ser mulher nem em avaliações de desempenho. Em relação ao salário, essa questão é sempre muito sensível. Acho que não existe se calhar um alinhamento com o mercado, mas isso é um tema crónico dentro da empresa, portanto. Sempre achei que estava sempre abaixo. Sabes que a questão da massa salarial não é uma questão transparente entre as empresas. E ou tu conversas com os teus colegas e ficas a saber qual é que é o teu salário, qual é que é o salário dos teus amigos, dos teus colegas ou ainda não há essa informação visível, não é transparente. Não por acaso, nunca, ou seja, para mim é sempre eu enquanto pessoa, tenho que fazer isto para me sentir bem comigo própria se não fizer, sou eu não tem nada a ver porque sou mulher, é uma coisa pessoal, nunca senti essa diferença. Quer dizer eles foram em momentos diferentes da minha vida, ou seja, momento de faculdade em que para mim era indiferente. O meu desafio era “quero aprender, era aprender, quero aprender, quero perceber de que forma é que posso acrescentar valor”. Depois foi construir, fazer parte, ou seja, foi sempre numa lógica de aprendizagem, de novos desafios que me eram lançados e de novas funções. Claro que agora onde estou já entrei numa fase que já tinha uma família, não é? E como já tens família, já pensas naquela questão, como estavas a dizer de conciliar a tua vida pessoal com a tua vida profissional. Tu estás no início da carreira, tu queres dar imenso à empresa, mas tens um filho e, portanto, tentas ao máximo que toda a tua rede familiar te ajude. Eu tive sempre essa sorte, mas olhando para trás, eu acho que os meus filhos, os 2 primeiros foram muito penalizados com a minha presença porque eu estava virada “Eu tenho que fazer acontecer”. E, portanto, não era com o objetivo de ser um líder, era com o objetivo de fazer o melhor do meu trabalho. É diferente e sinto imenso e quando decidi ter o terceiro filho, pensei, eu não vou fazer o mesmo que fiz com Marta e com o Tomé. Eu vou dar tempo para o meu filho e o Diogo foi privilegiado nesse sentido que a Marta e o Tomé não foram. Por outro lado, tiveram o acompanhamento dos avós, que é espetacular. Eles têm isso na memória, portanto, têm essa recordação, o que é bom. Mas lá está aqui já foi mais pensar, foi sempre tentar ser melhor. O que fui sentindo ao longo da minha vida foi muitas vezes, alguma falha. É muito prioritário, tens mesmo que fazer isto e tens que estar muito

		focado nisto e depois, afinal, já não é. Coisas que tu corres atrás e depois, afinal, não é bem. E, houve uma fase da minha vida que sentia que havia muita falta de decisão e isso transtornava-me porque para o bem e para o mal, tu tens que tomar decisões. Se erras é a partir do erro que se cria inovação que se criam coisas diferentes, certo? Portanto não ter medo de errar, tentativa-erro até conseguimos e às vezes sentia e era uma coisa que me irritava e que senti um obstáculo no meu crescimento e no querer avançar, que era não haver decisão ou havia uma decisão, mas depois agora já não é. Estás a ver este ano vai, não vai.
	E12	Acho que nunca houve um entrave na minha contratação. Na empresa anterior, sim, porque era muito masculino. Assim, acho que sim a determinada altura, bom era uma empresa de facto muito agressiva do ponto de vista a todos os níveis, não é? Muito informal e, portanto, às vezes brincavam, não é? “Tapa os ouvidos” ou havia comentários e vamos dizer à luz do que é admissível hoje numa empresa completamente inadmissíveis. No entanto, eles tentavam aligeirar, não é? Eles eram simpáticos, não é? Mas escutei muita coisa que eu acho que do ponto de vista ético hoje. Estava ainda no meu período formativo, acho que não admitiria ouvir outra vez hoje enquanto profissional. Acho não, não admitiria. Acho que teria um problema real dentro da minha escala de valor. Quando engravidei não, não fui tratada de forma diferente, mas achei que deveria ter sido porque a determinada altura, a empresa era muito tradicionalista e, portanto, os horários era uma coisa que contavam imenso. Isso era uma coisa que me chocava porque eu acho que igualdade, não é igual a equidade e, portanto, a empresa tem funções diferentes em situações diferentes e acho que se deve ajustar, acho que deve ter também flexibilidade para se ajustar a casos diferentes. E na altura não existia isso e, portanto, a determinada altura verdadeiramente tive que ser eu a tomar uma iniciativa de dizer 2 coisas. 1º ou me flexibilizam o horário ou então vou pôr baixa porque eu já estava muito cansada, sentia-me com capacidade para trabalhar, mas não para chegar às 9, porque eu dormia muito mal durante a noite, determinada altura na gravidez, mas podia perfeitamente fazer das 10 às 7 ou das 10 às 20. Eu tinha que ter era um horário diferente e a empresa era muito avessa a este tipo de situações, isto realmente com a pandemia e toda a mudança do mundo, acho que as pessoas vieram sentir um alívio absolutamente gigante. Havia muito mais pressão de horários em todas as empresas, não era só aqui. Das reuniões às 9, do trânsito, de levar os filhos. Eu acho que essa pressão gigante que as pessoas sentiam praticamente todas, a pandemia veio curar isto. E o nível de stress que as pessoas passavam por conta deste tipo de coisas era inimaginável. Eu senti-me prejudicada no pós maternidade. Mas atenção, eu fui sempre promovida a seguir a ter filhos. Isto é uma coisa fantástica, é preciso ter cuidado quando eu digo isto, eu nunca fui discriminada por ter filhos, aliás, eu tive a minha segunda filha, portanto a segunda criança, propuseram-me um cargo em Espanha, o qual eu recusei na altura. Tinha acabado de ter uma filha e, além disso, tive uma questão pessoal. A mãe do meu marido tinha acabado de morrer, portanto eu não estava com absoluta cabeça sequer para poder equacionar, se não era algo que eu teria equacionado, mas não calhou, foi o momento errado, na hora errada. Ligaram-me no dia em que ela morreu, eu recusei na hora, disse “Não quero saber do projeto, não é o momento para mim”. Pronto terminei na hora, portanto é assim, a vida acontece. Depois aceitei ser diretora logo após a minha volta, a seguir à licença de maternidade, eu fui

		praticamente logo a seguir nomeada diretora, portanto, do ponto de vista da evolução de carreira, eu nunca senti isto. A mesma coisa se aplicou com o meu primeiro filho, depois vi as minhas responsabilidades alargadas com a vinda do segundo do primeiro f ilho. Portanto, eu fui sempre promovida no pós licença de maternidade, onde é que eu sinto que não havia, vou-lhe chamar discriminação positiva? Eu sinto que as mães e, se calhar ainda tenho trabalho para fazer neste campo, nós somos uma empresa maioritariamente mulheres. As mães de facto, quando começam a ser mães, precisam de um conforto psicológico de se sentir que sim, que temos trabalho, mas que estamos lá para elas e que há compreensão e flexibilidade porque os miúdos adoecem muito, porque temos que ir buscar à creche, porque há muitos imprevistos, porque nós próprios não estamos habituadas e estamos um bocadinho numa primeira fase, como é que vamos fazer tudo entre trabalho e tivemos fora, também há insegurança. Eu acho que não sei ainda o tipo de apoio. Mas eu gostava que a minha chefia na altura falasse comigo sobre isto, é óbvio, ela não era mãe também, portanto, também coitada dificultava lhe um bocadinho essa tarefa, não é? Mas eu sei que isto parece misturar o pessoal com o profissional, mas eu precisava de sentir do outro lado que está tudo bem, desde que entregues gere-te da melhor forma possível. E era muito, muito tradicionalista, isto mudou, mas isto também são as minhas necessidades, eu sou uma pessoa que não gosto particularmente do controlo ao nível micro. Também não gosto de o fazer e a não ser que a pessoa que eu sinta que a pessoa realmente precisa desse apoio, há uma diferença, Ok? Há uma diferença entre eu fazer isso porque a pessoa precisa desse apoio e essa segurança, não é? A mesma coisa que os meus filhos, eu posso não gostar de fazer os trabalhos de casa com eles, mas eles ainda estão a aprender. Estão numa fase inicial, eles precisam, eles querem essa segurança, não é? Portanto, há um caminho a construir, mas nessa altura eu não senti essa liberdade para poder fazer isso e sentia muita pressão, até porque eu estava sozinha porque meu marido estava sempre fora, só vinha aos fins de semana, portanto, era duro. Não, mas avaliações eram globalmente justas e quando havia diferenças de perspetivas eu também dava a minha visão e acabávamos por chegar a um ponto de equilíbrio que me parecia justo. Eu também escutava outro lado, é preciso ter abertura. Eu acho que para compreender o outro, mas não, nunca me senti injustiçada. Em relação ao ser ou não bem paga, isto é uma coisa difícil. Por exemplo, acho que depende. Não senti sempre que fui bem paga, mas também era natural quando uma pessoa só trabalha a determinada altura questiona-se não é? E por acaso, eu ganhava menos que os homens. Então, no primeiro grande desafio era como é que eu podia crescer para ser sénior, foi percurso puro. No segundo foi falar linguagem de engenheiros, homens e Business, que é como é que eu adapto uma linguagem masculina a um contexto de pessoas sabendo que todos os meus argumentos de pessoas não eram argumentos, portanto. Como é que eu transforme isto em linguagem lógica financeira para eu convencer os meus stakeholder. E aí era negócio, e isso deu-me uma capacidade enorme depois para o futuro. Aqui a minha aprendizagem foi que é o desafio mais espetacular estando em recursos humanos, o desafio foi falar pessoas porque eu vinha de uma cultura agressiva, masculina e,
--	--	---

		portanto, eu tive que voltar a reprogramar o meu chip a desaprender. É que eu não vejo as coisas assim, eu vou explicar, então como é que eu vejo eu tenho um locus de controlo muito interno. E, portanto, se eu decidi ser mãe, eu sabia que estava a fazer uma escolha e que isso ia ter impacto na minha vida profissional. É assim que eu encaro as coisas. Como tudo na vida, eu sempre quis trabalhar fora e acabei por nunca o fazer, porque sempre que surgiu a oportunidade e surgiram muitas, portanto, eu não me posso queixar, havia qualquer coisa da minha vida pessoal que pesava para a minha decisão não ser essa. Portanto, eu não vejo isto como barreiras profissionais porque não me foi impedido de eu chegar a um determinado nível por ser mãe. Mas vejo isto como decisões individuais e, portanto, do ponto de vista da empresa zero, eu não tenho esta questão. Mas as barreiras criadas foram minhas que foi dizer “neste momento, isto , não é a opção para mim”, mas não é visto do exterior, é visto como sou eu que faço essa delimitação em mim própria.
	E13	Acho que nunca houve um entrave na minha contratação. A única coisa que eu senti como mulher, eu acho que agora já não fazem essa pergunta em recursos humanos, se calhar sabes mais que eu, mas antigamente perguntavam se eu tinha filhos. Perguntavam diretamente, “tem filhos?” É que a disponibilidade para viajar para trabalhar até mais tarde. Pronto era lá está, era normal, era isso. Acho que hoje em dia isso já não se fazem. Mas a única coisa que eu senti foi que era um entrave ter filho que isso era. Por outro lado, quem não tem é um bocadinho mais que castigado, digamos assim, em viagens em projetos fora, porque as outras as que têm não podem ir, portanto, como mulher ou que sentido a injustiça, vamos dizer assim, foi isso e se tiveres filhos a, acho que tens menos oportunidades. Na verdade, porque depois, ou ao contrário, se não tiveres és mais puxada para coisas fora do país e tens que andar a viajar e a tua vida mais difícil. De resto, não, nunca senti que fosse bloqueado a contratação, nem nunca senti que fosse fator decisivo. Mais uma vez foi a rede de pessoas que eu conhecia. Eu lá está, eu estava em Moçambique. E queria vir para Portugal por causa da doença do meu pai. E estava a conversar com o CEO da empresa onde estou agora e disse “olha, eu quero voltar para Portugal com o meu pai, está doente” e ele disse-me “agora, então vais trabalhar connosco” foi assim tão fácil quanto isto. Isso é um dogma numa empresa, não se conversa, não se fala sobre isso, não faço ideia. Nós não sabemos os ordenados das outras pessoas. Portanto, eu não conseguia, não conseguia comparar. Supostamente é igual porque supostamente as coisas estão tabuladas. Obviamente, é um valor que tem o mínimo e o máximo, se depois vai mais para o máximo ou mais ou menos, ao menos para máximo se for homem ou mulher, eh pá, não sei, eu nunca senti isso, mas também nunca tive acesso aos ordenados dos meus colegas para poder comparar. Posso te dizer que hoje eu decido os ordenados das minhas pessoas e nunca tenho sim consideração, nunca completamente fora de questão. Aí eu vou dizer que sim, sinto que tenho de fazer mais por ser mulher para demonstrar o meu valor. E é difícil tu chegares a uma reunião em que só tens homens, seres mulher, não te sentires intimidada e eles levarem-te a sério, seres respeitada pelo teu conhecimento, pelo teu know-how, portanto, aí eu vou dizer que sim. Apesar de eu sempre ter lidado com isso bem, eu acho que sim, que tens por ser mulher à partida alguma desconfiança e é um bocadinho pouco conduzir, não é? Quando a estrada, “ah coitada é

		mulher conduz mal” é um bocadinho isto, a gente ri-se, mas existe um bocadinho logo. A mulher não sabe assim tanto das coisas e, portanto, eu diria que sim que tens que te esforçar mais. Lá está, eu acho que é um bocadinho este, não é? O ser levado a sério, é mostrar que sabemos que valem e sabemos tanto quanto os homens, pelo menos na área, porque somos poucas. Portanto, existe o preconceito. Vamos dizer assim que os homens é que lideram esta área e depois é sempre, há sempre aqui no teu percurso profissional, vais sempre encontrar homens que vão lidar contigo como mulher, ou seja, que vão ter interesse em ti ou que vão puxar um bocadinho mais para a parte física e sexual da coisa e não para a parte profissional e saberes lidar com isso, acho que também é um grande desafio como mulher, não é? À partida, uma mulher tem sempre alguém interessado, acontece é mesmo assim. E tu vais apanhar homens que tentam tirar partido disso, efetivamente, eu acho que isso também é um desafio. Não sei bem como chamar a isto, mas é um desafio que as mulheres têm que lidar é a parte, é a parte, eu não quero dizer sexual harassment, mas é essa parte dos homens às vezes tentarem puxar para esse lado e não apenas para o lado profissional. É assim, barreiras profissionais. As barreiras são sempre muito ligadas assim só propriamente ao que eu faço. São sempre barreiras ligadas ao conhecimento, à tecnologia, tirando essa sinceramente, não estou a ver assim barreiras que eu tenha encontrado.
Cargo de Liderança		
	Entrevistada	Resposta
Liderança	E1	Tive sim na Suíça, tive uma liderança, mas eu acabava por olhar para a equipa como uma equipa muito homogénea, porque o trabalho que eles faziam eu também fazia sim, enquanto líder eu acho, temos que ser um exemplo também, portanto, eu não vou dizer a ninguém para fazer algo que eu não faria. Uh. Alguém vivo ou morto? Pode ser? Não, não tenho. Não tenho, sinceramente inspiro-me em várias pessoas e tento recolher o mais positivo e o melhor de cada uma delas. Porque quer cargo de liderança ou quer noutra vida a intenção e acho que o nosso objetivo principal é sermos melhor amanhã do que somos hoje. Portanto, nada do que nos acontece hoje é por acaso e temos que aprender com tudo. E eu tento aprender com tudo, beber todos os copos, aprender com os melhores exemplos de todas as pessoas. Não sendo um cargo de liderança, foi alguém que me inspirou bastante na minha vida. Foi o meu avô, o meu avô materno e não, sendo alguém que liderou, ele liderou a vida dele, liderou a família dele, manteve nos sempre bonitos. Portanto, acho que é por aí. Vais ter que transcrever que isto foi um momento emotivo da entrevista. É preciso ter muito sentido de responsabilidade. É preciso ter muita sensibilidade e muito humanismo. E é preciso ter aquilo que eu que eu costumo dizer já minha chefe na Suíça, dizia que eu era uma líder nata porque eu tinha ela dizia isto em francês eu não sei se em português existe exatamente este provérbio. Por acaso não sei, nunca pesquisei, mas ela dizia que eu tinha uma mão de ferro numa luva de veludo, ou seja. Eu dirigia com mão de ferro, mas dirigia ao mesmo tempo com uma luva de veludo, ou seja, os colegas nunca interpretavam mal a forma como lhes pedia, nunca interpretava mal

		a maneira como eu lhes pedia ou exigia quase, é preciso ter muito boa capacidade de comunicação e eu sempre sempre tentei transmitir as necessidades e os objetivos da forma mais humana possível, com uma comunicação clara, direta. Eu trato todos os tradutores da minha equipa, da equipa que eu lidero agora trato todos por tu e todos me tratam por tu. Somos colegas acima de tudo, somos colegas. E então é esta aproximação, esta proximidade, esta linguagem clara, boa capacidade de comunicação. É preciso saber colocar-se no lugar do outro, porque por detrás de cada tradutor está uma pessoa, portanto é isso, essa questão do humanismo, sermos humanos. É uma constante aprendizagem e é uma constante evolução, porque erros cometem se sempre não é, mas aprender com os erros é muito importante; comunicar de forma clara, direta, objetiva e lá está a dizer o que tem que ser dito, o que tem que ser dito é para ser dito, tem que ser feito, é para ser feito, mas há muitas formas de pedir uma coisa. Se eu pedir isto uma forma brusca e mal-educada até, mas se eu pedir com jeitinho... a vontade é outra. E se eu der o exemplo, melhor ainda. É isso. Sim, para além do mais uma boa comunicação e de ser um exemplo. Acho que é exatamente a questão do ser um exemplo, não é só ser um exemplo como pessoa e ser um exemplo para o trabalho que está a ser solicitado. Eu não posso pedir alguém faz isto se eu sei fazer e sei que não é possível fazer daquela forma ou naquele tempo ou daquela forma. Portanto, acho que é ser um exemplo é nesse sentido, de vamos fazer juntos e daí vem a questão do humanismo e de se colocar local no lugar do outro. A boa comunicação está na base de tudo, a disponibilidade também porque já tive situações de ter de ter colegas completamente aflitos com prazos e contactar-me fora de horas, mas a disponibilidade às vezes também é um bocado, porque posso estar com as miúdas, posso estar a fazer o jantar e tenho e tenho uns colegas a ligar porque precisam de ajuda. Mas faz parte do cargo, não é? Portanto, é preciso ter algum poder de encaixe.
	E2	A minha grande referência de líder é uma colega que eu tive na hotelaria. Eu não percebia nada de hotelaria e na altura, quando eu a conheci, ela era a diretora de uma unidade e mais nova do que eu, mas para mim é uma líder nata porque tem uma visão a nível de organização do trabalho, tem uma Visão a nível de organização das pessoas, o cuidado que tem e a preocupação que ela tem com as pessoas é espetacular e único, em todas as empresas por onde passei, para mim é o exemplo de liderança. Tens que ver para além daquilo que está à mostra, tens que saber escutar, tens que saber ouvir, e tens que saber ler nas entrelinhas, porque às vezes tens tanta escuta, que as pessoas já te dizem tudo e tens depois saber filtrar por que quando as pessoas sentem que tu tens escuta ativa, depois já és a psicóloga delas, e então tens que fazer uma grande gestão do que vais ouvindo, tens as queixas, os desabaços e tens que ter essa sensibilidade. Continuares a ser uma chefia, mas ao mesmo tempo teres esta sensibilidade de querer o melhor das pessoas, de fazer o melhor para as pessoas e de as fazer sentirem-se importantes e cruciais. As pessoas têm que sentir que são necessárias, e que todos são importantes, não é um mais do que o outro, mas sim todos eles são importantes. E depois é toda esta organização, ser líder também tens que ter uma Visão estratégica, como é que tu queres montar o departamento, como é que tu queres que a coisa funcione. como é que vais encaixar as pessoas, saber levar as pessoas mais resistentes à mudança e

		entender que tu queres o melhor para todos e que tu estás lá também para meter a mão na massa, não é só dizeres que és chefe, que és a diretora, mas é “Malta, se é para trabalhar, é para trabalhar, vamos todas meter a mão na massa” e às vezes é uma questão de orientação, as pessoas necessitam muito que tu estejas a acompanhar, a orientar e que sintas que as faças úteis, as pessoas querem que a sua utilidade seja reconhecida e tens que ter essa sensibilidade. Para já, tens que entender a cultura da empresa, tens que perceber quais é que são os valores e por onde é que a empresa quer ir, depois tens que analisar a equipa, tentar perceber as motivações, o que as faz felizes, o que as faz querer ir mais além, se sentem estagnadas, o que é que elas pretendem fazer no futuro, onde é que elas se veem a fazer, para o caso de haver oportunidades internas, sabermos depois alocar. E preciso ter a escuta ativa e saber ter uma visão do agora e do amanhã é muito importante porque tu sem essa visão, não vais conseguir acompanhar a tua equipa. Porque basta um elemento começar a sentir-se desconfortável, a sentir-se desvalorizado, a sentir que não é ouvido, que não fazem nada por eles aos poucos e poucos começa a minar tudo o resto e tu tens que ser astuto para conseguires ver isso antes de teres a equipa toda minada. É muito importante veres e ouvires a tua equipa e depois tentar ajudá-los e ajudar-te a ti próprio dentro dos valores e da cultura da empresa onde tu estás, porque varia muito. Eu agora estou numa empresa em que os investidores são americanos. Anteriormente estive numa empresa que os investidores eram chineses. As outras eram investidoras portuguesas e não tem nada a ver. São estratégias e visões completamente diferentes em tudo e isso reflete-se na gestão das equipas.
	E3	Não tenho ninguém como referência de chefia. Muita paciência, muita flexibilidade mental, de vez em quando um pulso firme. Muita paciência, adaptabilidade, flexibilidade, disponibilidade. E depois um pedacinho de pulso firme, tanto para com os pares Que sim que decido, disse também tendo para com as empresas terciárias a quais respondemos, também é preciso um bocadinho de pulso firme nisso.
	E4	Por norma pessoas que têm mais experiência do que eu, não é? Mais anos de experiência do que eu e que me podem trazer alguns ensinamentos para cargos de liderança e depois alguns gurus de filosofia, de liderança que vamos ouvindo e vamos vendo na literatura. Existem alguns autores que me trazem realmente alguns aspetos importantes. É algo que eu também gosto de trabalhar e de aprofundar, nomeadamente também o autoconhecimento, não é? Portanto, se nos conhecermos melhor também mais facilmente conseguimos liderar os outros e, portanto, alguma literatura nesse âmbito. E, olha inteligência emocional Aneel Goldman é um bocadinho por aí um bocadinho de a inteligência de conhecer de mindfulness e acho que é um bocadinho espalhada, um bocadinho de cada. Não

		é propriamente um autor em específico, não sei propriamente uma pessoa, mas acho que alguns que podem dar alguns contributos. Bem bastante resiliência, acho que é assim um ponto fundamental, alguma perseverança e persistência. Nós não podemos desistir dos nossos objetivos objetivo, das empresas para os quais se trabalhamos, não é? E, portanto, acho que esses são pontos fundamentais e depois outras características, como ter responsabilidade, pontualidade, assiduidade, portanto, são tudo valores e competências, capacidades que eu considero fundamentais para desempenharmos um bom trabalho e estamos a ser um exemplo para os outros. Portanto, temos que ter realmente um comportamento exemplar dentro da empresa. Lá está a ser resiliente, a capacidade de comunicação também acho que é algo importante e que ainda não tinha falado. Quando somos líderes, também temos que conseguir fazer chegar a nossa Mensagem às equipas, não é? E depois a perseverança, a responsabilidade e o trabalho também não é? Portanto, ser dedicado, com competência. Acho que são aspetos que, ligados depois à questão da assiduidade, responsabilidade da pontualidade e do exemplo, não é. Nós temos que ser também um exemplo, acho que são valores fundamentais para exercer uma boa liderança.
	E5	Outras mulheres que eu conheço que são líderes. Na verdade, uma delas entrevistou-me para a posição que eu tenho agora. Quando eu vim a primeira vez, portanto em 2002. Ela entrevistou-me, ela acabou de se formar este ano. Portanto, ela é uma delas e outra uma pessoa com quem eu contactei e interagi quando comecei a trabalhar na área do tabaco, que foi à volta de 12 anos. E a ela tem sido uma líder espetacular e, portanto, a gente encontra-se e discute e o que é ótimo. Tu podes ser líder se tiveres as competências, as experiências, mas eu acho que mais importante do que ser líder, é ser líder e gostar do que tu fazes, então tens que alinhar os teus objetivos com o que estás a fazer. Alguém pôs no LinkedIn uma publicação recentemente que tu podes ver na minha página, que é, e eu digo isso tantas vezes, eu costumo dizer às pessoas “ah eu vou trabalhar”, mas não é como se eu fosse trabalhar. Eu adoro o que eu faço, portanto eu, eu divirto-me a trabalhar. Eu gosto porque todos os dias faço coisas diferentes e para mim é muito giro e então alguém pôs “Para algumas pessoas, parece que estás preso e para outras, parece que estás em cima da gaiola, mas a escorregar e brincar”. Portanto, eu estou do lado de fora, a brincar, portanto eu acho que para se ser um bom líder, tu tens que gostar do que fazes, porque o que tu queres é que as outras pessoas que estão a trabalhar contigo, que trazem perspetivas diferentes, se divirtam enquanto estão a fazer as coisas. Mas, se eles não têm qualquer prazer no que estão a fazer, então tu não consegues ser um bom líder. Então, eu acho que é importante saber ouvir o que a outra pessoa quer fazer e tentar ajustar a posição dela dentro do grupo o que ela gosta, porque nós somos todos diferente. Por exemplo, eu trabalho com muitos pós Docs, e agora tenho um pós DOC que gosta de trabalhar com doentes, então eu estou a passar para o lado dos doentes porque se não, ele não dá os 100% de si. Saber ouvir acho que é a primeira; saber dar um exemplo, porque eu acho que um líder lidera por exemplo, e não pelo que diz; ser flexível, as coisas não vão correr como tu estás à espera e vais ter que mudar o plano. Portanto, tens de ter flexibilidade para essa. Eu

		acho que saber ouvir, dar o exemplo e ser flexível são muito importantes. Provavelmente são o que determina o teu sucesso, mas claro que tens de ter um objetivo, se não tiver objetivo não adianta liderar, não vais ao lado nenhum.
	E6	Eu Não tenho assim propriamente uma pessoa que diga “ é esta pessoa é o que eu ambiciono ser ou eu quero replicar algo desse género”, o que eu vou encontrando é também nas chefias, algumas características que eu gostava de ter e, por exemplo, na chefia que tenho atualmente o que eu admiro é a questão de haver muita racionalidade emocional, muita capacidade de gerir a ansiedade e a pressão, portanto, que é algo que eu gostava de ter mais. Noutras lideranças que fui tendo também acho que a questão de ser cordial. Para mim, a grande dificuldade na liderança, e não é que eu tenha encontrado já um exemplo nesse sentido, mas que eu às vezes tento ou de lideranças diretas comigo, o que eu vejo de outras pessoas e tento ver como é que funciona, é a questão de manter uma boa relação com a equipa e próxima, mas também conseguir nos momentos em que tem que haver alguma chamada de atenção consegui fazer isso. Portanto, essa para mim é a maior dificuldade, principalmente porque quando eu entrei ou quando eu passei à função, eu era par das pessoas com que eu agora lidero e, portanto, acho que a grande dificuldade é essa. Eu tenho uma boa relação, mas sempre que tenho aqui momentos em que há uma coisa que não está a correr tão bem e é preciso ter uma conversa mais séria, tenho bastante dificuldade em o fazer. E sinto sempre este medo de soar que estou a ser mandona, é algo que ainda tenho que crescer nesse sentido. Acho que é preciso ter muita confiança, ter honestidade e também empatia. Acho que é empatia, honestidade, a confiança e o ser capaz de delegar. Confiança na pessoa que está a liderar e confiança nas pessoas que se lidera, tem que haver ambas para que funcione e que seja fluido.
	E7	Como eu te disse eu, na minha avaliação, sempre coloquei que gostava de estar numa área de gestão de projeto. E quando surgiu a oportunidade, convidaram-me e, na altura era uma equipa de 3 pessoas, projetos e a parte de controle interno. Sendo que quando eu transitei para esta área, não houve muita passagem de conhecimento. Os temas dos projetos também é mais metodologia, depois o projeto vai decorrendo conforme tem que correr. Só que no início e com uma equipa tão pequenina e na área de controlo interno, a equipa eram 2 pessoas, de controlos internos e uma de projeto. As 2 controle interno uma já lá estava a outra, fui eu que contratei, ou seja, ela também chegou na mesma altura que eu cheguei à área. Então, na realidade, ela vinha também da área operacional da recuperação, por isso, ela não tinha conhecimentos ainda nesta área do controlo interno. Então tivemos as 2 a aprender. E no início não foi fácil, ou seja, stress, eu própria fazia controlos internos com a pessoa para tentar perceber como é que devíamos fazer e pra ajudar mesmo, porque tínhamos prazos na altura também e hoje também existe, mas era mensal. Tínhamos que entregar mensalmente os resultados e então eu lembro-me de trabalhar às vezes sábados e domingos para tentar ajudar a pessoa, porque ela também estava a aprender, claro, quando estamos a aprender, demoramos mais tempo a fazer as coisas. Então eu fazia porque também conhecia um bocado os processos.

		Na área de projetos, a pessoa que ficou nessa equipa pronto tinha um domínio bastante grande e ajudou-me imenso, ou seja, eu aprendi muito com a pessoa que estava na minha equipa e que já dominavam a metodologia, que também conhecia muito bem a empresa e foi assim. Neste caso vou colocar a minha chefe porque é com quem eu me identifico muito e que também agradeço muito tudo o percurso que ela tem feito comigo. Ou seja, ela é uma pessoa muito próxima de nós, das responsáveis, temos muito à vontade com ela, conseguimos partilhar todas as nossas questões, ou seja, tanto nossas como das nossas equipas. E ela é uma pessoa bastante atenta e preocupada também connosco e com as nossas equipas, por isso esta proximidade e este à-vontade que temos com ela e é muito empática nos temas. É muito fácil trabalhar com ela, por isso vou destacar esta liderança da minha chefe. Na outra empresa, na empresa onde eu estive antes, essa pessoa que eu te falei que era a pessoa que fazia as relações públicas também para mim foi um bocado um mentor, ou seja, ele ajudou-me muito nesta gestão com outra assistente de direção que nem sempre era fácil. Ele conseguia me dar aqui algum equilíbrio e alguma calma. Obviamente eu na altura tinha 22 anos por isso eu hoje, obviamente com a experiência que tenho, estas situações são digeridas de uma forma diferente. Na altura, aquilo era realmente muito estressante e essa pessoa ajudou muito e durante o meu estágio havia um senhor que era o Secretário-Geral, que era tipo um conselheiro. Na altura eu estagiei na Câmara e estavam lá mais 2 raparigas a estagiar e ele então juntava nos às 3 e ia nos dando assim conselhos para a vida profissional. E foi muito bom, ajudou muito. São pessoas que ficaram sempre marcadas no meu percurso profissional, sempre com intuito de nos ajudar a crescer profissionalmente, para ter calma, para fazer as coisas organizado e foi muito bom, ou seja, tenho estas 3 referências que me ajudaram a ser a profissional que sou hoje. Ter esta capacidade de escuta, mas que é fundamental, é ouvir as pessoas, o que é que eles têm, tanto ao nível do cliente como dos nossos colaboradores e também dos nossos parceiros, ouvir o que é que eles têm para nos dizer isso. Acho que é super importante ter este sentido de escuta ativa e tentar perceber o que é que eles nos estão também a transmitir. E quando temos equipas grandes, é difícil perceber tudo, todas as mensagens que eles nos transmitem e ser muito resiliente. Acho que é uma das grandes características da liderança, é ter este sentido de resiliência, porque acho que é muito importante ajudá-los e acho que é mesmo uma característica das pessoas desta empresa. Sim, vou adicionar controlar um bocado a impulsividade, ou seja, aqui tem que haver este bom senso. Por vezes nós gostaríamos de dar logo uma resposta, mas temos que avaliar vários fatores e ter um bocado este controlo na resposta imediata, ou seja, as pessoas estão à espera que se dê uma resposta imediata, mas nós não o podemos fazer logo. É importante haver esta ponderação, às vezes eu ainda trabalho muito esta característica em mim porque eu sou muito impulsiva. Num líder tem que haver este controlo maior e esta ponderação na resposta, acho que é importante também.
--	--	---

	E8	O meu pai começou do zero, ficou sem pai muito cedo, o mais velho de 4 irmãos. Sou ele e a mãe, ele é que foi para Lisboa trabalhar com 12 anos para ajudar a mãe a sustentar, porque a mãe tinha a vida do campo. Os meus pais são de Castelo Branco, do Fundão. E, desde muito cedo que ele começou a trabalhar, não teve ninguém que lhe desse nada. E então, passado uns anos, 12 anos, conseguiu montar a empresa dele com o custo que foi e tinha empregados. E construiu, tem outras coisas, conseguiu criar o património dele sozinho, com ajuda da minha mãe, como é óbvio, mas pronto uma ajuda diferente. Por isso sim, e ainda hoje eu consigo perceber a forma como ele e acho que honestamente herdei muito isso dele, que é a capacidade de liderar, a capacidade do foco, da organização, do que é que tem que se fazer, que não tem que se fazer, em que períodos. Ele sempre foi muito bom a gerir as pessoas dele, com os pratos que tinha, as várias coisas que tinha em mãos e a não dramatizar. Ainda hoje, qualquer coisa que aconteça ele diz logo “esquece, passa à frente”. É muito mais focado na resolução do que no problema e isso, é isso que eu passo, poupa-nos muito tempo, muitas dores de cabeça, não ficas focada no problema e focas na solução que é sempre ou deve ser o nosso objetivo. Se queremos ser melhores, queremos estar mais atualizados, não cai do céu, temos que sair da zona de conforto. Transparência acima de tudo, e uma pessoa muito próxima para compreender e para perceber as pessoas, não somos máquinas. É importante nós percebermos aquilo que se passa e que vai sempre impactar a vida profissional e tu tens que conseguir medir e perceber em que medida é que isso vai impactar sua vida profissional, portanto um líder é isto e ouvir as pessoas, a proximidade é ouvir as pessoas e perceber como é que as pessoas estão porque isso vai impactar a vida profissional e tu tens que perceber em que medida é que isso impacta isso, se tens que ter outro recurso que possa compensar, se não tens, em que medida é que depois tens que conseguir colmatar essa questão ou como. Confiança, a proximidade, a capacidade de escutar, tem que se ter ou deve-se ter a tal escuta ativa, e a proximidade.
	E9	Então comecei a liderança em 1999. Depois, comecei como coordenadora no apoio ao cliente. Mais tarde, em 2003, tive a proposta da empresa para passar para a área de Análise de Crédito Parceiros, nós batizamos na altura da assistência às lojas. Em 2003, depois daí em 2003, tivemos esse grande desafio que eu adorei, obviamente foi uma fase de aprendizagem, ainda que eu não quisesse aceitar o desafio porque gostava muito do apoio ao cliente, mas a empresa achou por bem. Eu tenho alguma resistência à mudança na primeira etapa, mas depois acabo por me dedicar como se fosse uma opção minha. E depois aí também houve a integração do novo produto e não sei quê. Portanto, houve aí uma fase de alteração da própria empresa e em 2009 surge efetivamente o convite para ir para a recuperação de crédito para recuperação comercial. Aí também não queria ir, não é, mas lá fui. E, portanto, tem sido uma aprendizagem de outra vertente que eu acharia que nunca ia eu conseguir a gerir, mas que tem sido uma surpresa. Depois, portanto, aqui com algumas oscilações da equipa, não é? Em 2019, tive o desafio em que passei a responsável do Contact center, onde está o apoio ao cliente, a assistência às lojas, o crédito e a recuperação comercial. E foi um desafio gigante e surgiu numa

		altura também difícil, porque na verdade, este convite acabou por ser no final de 2019, para iniciar em 2020, e iniciámos tipo a 1 de fevereiro e em março fomos para casa. Portanto foi um período extremamente difícil, mas foi muito interessante e agora em 2024 houve aqui uma alteração na organização e, portanto, mantenho-me como responsável, neste caso, das equipas de análise de cartão e crédito e parceiros e a recuperação comercial. E que somos os tais 100. Atualmente, eu tenho uma grande referência, que é uma pessoa que me despediu, depois encontrei-a noutra empresa e tive a oportunidade de trabalhar com ela entre 2001 e 2009 basicamente. E realmente ela para mim acabou por se transformar numa amiga porque efetivamente, só para ter noção, ela era chamada de sargento na loja porque ela era extremamente autoritária e a liderança dela era muito diferente daquilo que eu depois apanhei e encontrei, mas lá está tem a ver com a idade. A idade é completamente diferente. Quando comecei a trabalhar com ela de forma direta, ela era a minha hierarquia, acabei por criar ali um conhecimento e uma aprendizagem e conhecer a pessoa de outra maneira e ainda que a liderança dela fosse extremamente exigente, ela Foi das pessoas que mais me ensinou em termos de liderança em termos de estar com as pessoas. E, portanto, é uma pessoa que eu tenho muito carinho e que reconheço e que até sinto que tenho algumas parecenças em determinadas ações porque eu conheci-a mais nova no ato dela de liderança e depois mais velha. E eu, quando olho para mim enquanto líder há uns anos, é completamente diferente de hoje, portanto, o trabalho fica feito, a energia positiva está lá, mas a forma como se interage com os outros é diferente. Isso é aprendizagem, maturidade. Eu para mim há valores que eu não dispensio. E primeiro que tudo, temos de ser a humanos, temos de ser empáticos, temos de ser exigentes e justos porque isso sente-se, e gostar daquilo que fazemos, claro, porque a liderança sente-se quando é que as pessoas gostam de ser líderes e uma das coisas é que para mim, a regra número 1 é gostar de estar com pessoas, é gostar de trabalhar com pessoas, é gostar de falar com pessoas e, portanto, para mim, para ser líder, temos de ter estas qualidades. As características para mim e aquelas que eu mencionei e aqui acrescento a comunicação, a disponibilidade e o envolvimento, porque quando nós trabalhamos com pessoas, a disponibilidade é muito importante, porque cada um tem o seu timing, cada um tem a sua necessidade e, portanto, hoje de manhã recebi uma mensagem de uma colega a dizer que efetivamente estava com uma questão a pessoal. E eu disse-lhe “Quer ligar, ligue” porque eu sei que às vezes é diferente de escrever do que falar. Pronto e ela ligou e eu falei com ela e eu senti que, no fim de falarmos, ela estava muito mais tranquila, ou seja, no fundo foi desconstruir ali o stress que a pessoa já estava a viver com a situação pessoal. E isso para mim é bom saber que a pessoa vai ficar bem, porque isso depois também vai originar consequência no seu trabalho e daí a comunicação, a disponibilidade, a empatia, a capacidade de exigir quando é preciso exigir, mas uma coisa não tem a ver com outra, temos de ter momentos para tudo.
	E10	Eu acho que não consigo identificar uma pessoa que eu diga que é aquela a minha referência, porque eu acho que somos todos pessoas e eu acho que todos nós temos pontos muito positivos e temos pontos se calhar menos positivos e se calhar se eu me

		identifico, revejo, reconheço e valorizo determinadas características em algumas pessoas, há outras que nem tanto. E, portanto, haver uma pessoa que agrega tudo isto e que é a pessoa perfeita, eu não tenho nenhuma que eu consigo identificar desta forma e, portanto, o que eu sinto é que ao nível da liderança, se calhar consegui e consigo identificar algumas características nas várias pessoas com quem trabalho e com quem trabalhei e com quem trabalho. Mas não consigo identificar aqui uma, porque acho que às tantas se calhar há ali pontos em que eu já não me revejo tanto e aqueles de facto não, não sentiria que gostava de ter. Então, acho que temos que ter aqui uma boa capacidade de várias coisas, para já, a nível de negócio e da parte técnica, de avaliar aquilo que é necessário, conseguir antecipar, conseguir tranquilizar as pessoas para lhes poder passar os temas da forma mais simples e fácil de aceitar e, portanto, há aqui um trabalho quase de limpar pontas que possam não fazer sentido, pontas que estejam menos claras, menos simples. Portanto, fazer aqui algum buffer para que as pessoas abaixo consigam aceitar e interpretar os novos projetos, as novas intenções, de forma mais fácil, mais imediata. Depois acho que há aqui também uma parte que eu também acho importante que é o colaborar com a pessoa e mostrar disponibilidade para estar a trabalhar em conjunto, em cooperação, eu acho que é importante porque faz com que a pessoa sinta que está a ser apoiada e tem ali algum suporte com que pode contar. Eu não me revejo nem aprecio propriamente um estilo, um tipo de liderança, mais diretiva, mais autoritária. Eu estou a assumir este papel oficialmente formalmente há 1 ano e meio e eu não sinto que tenha neste momento desenvolvidas todas as competências que eu acho que são importantes para mim enquanto pessoa, sei que há aqui pontos a melhorar, há aqui características que deveria otimizar e que não as tenho. Estou a trabalhar para elas, mas não me sinto um projeto acabado enquanto chefia, estou a aprender e também aprendemos com quem? Com as pessoas da equipa, portanto temos de nos ajustar e adaptar também às características de cada uma delas. Acho que há aqui muito a aprender, acho que há aqui muito crescer, mas não me vejo em estilos de liderança assim, mais severos, mais rígidos e autoritários. É todas as que eu estou a aprender um bocadinho, mas acho que há aqui um nível de algum conhecimento do potencial do colaborador da equipa que eu acho que tem de existir para permitir perceber até onde é que a pessoa pode ir, para permitir perceber o que é que podes apoiar para a pessoa conseguir atingir o seu potencial máximo, para permitir dar oportunidades ao colaborador para que possa também crescer, apoiá-lo nas escolhas, ao nível da formação. Portanto, eu acho que isto é super importante e é isto que torna uma chefia como referência também, porque se consegues ter este conhecimento e conseguir dar este apoio, aquela pessoa irá reconhecer que a tua colaboração foi positiva e foi sempre para melhorar e para ir mais além. Portanto, esta para mim é fundamental. Eu acho que esta é daquelas que eu identifico, porque também foi aquelas que eu identifiquei perante as minhas chefias que contribuíram se calhar mais para o meu crescimento e para o meu desenvolvimento. Portanto, conseguir fazer isto pela equipa, eu acho que é fundamental para conseguires apoiar e para conseguir abrir mundo basicamente porque não é fechar a pessoa em si na tua equipa, é que a pessoa conheça, saiba onde é que pode ir, até onde é que pode e o que quer. E a partir daí tem o mundo ao seu dispor e pode ir atrás. Portanto, identificaria esta para mim como a mais importante e como aquela com que eu sinto
--	--	---

		honestamente que neste momento, se calhar, não domino na plenitude e que estou a correr atrás, porque marcou-me muito e eu acho que é importante passar aos restantes e depois. Para além disso, acho que existe sempre o rigor e o feedback. São todo o tipo de características que eu acho que um bom líder tem de ter, quer seja perante as suas chefia, para mostrar e para solicitar, poder exigir também da equipa aquilo que é necessário ser feito e poder passar a quem de direito aquilo que está a acontecer. Mas eu identificava esta para mim como mais importante. É conhecer a pessoa e desafiá-la, é conhecer o seu potencial e perceber aquilo em que tu podes apoiar para permitir que essa pessoa cresça e se desenvolva.
	E11	Passei para um cargo de liderança há 12 anos, depois do terceiro filho nascer. Antes eu fazia a gestão funcional. A chefia era o diretor, era sempre o diretor porque o diretor geria todas as pessoas dentro da direção. E, portanto, eu fazia uma gestão funcional de pessoas na comunicação. E só depois, quando houve uma mudança de mindset da empresa, começou então a criar a organização e áreas tipo departamentos dentro da direção é que passei. Eu vejo como uma referência o meu marido. Eu acho que é muito importante pormo-nos no sapato do outro e de perceber o que é que aquela pessoa também quer, o que ela espera de ti e tu consegues dar bons exemplos e de consegues também, para perceberes o problema que a tua equipa pode ter, perceberes o que é que ela faz, ou que processos é que ela utiliza. Por exemplo, eu fiquei com 2 dos recursos dentro da empresa que nunca tinha trabalhado com essas pessoas, mas faziam parte da direção de marketing. E era muito difícil que um desses recursos passasse informação, o know-how do que é que ela fazia porque dominava a sua área e eu tentei respeitar ao máximo, tentei ir entrando e tentando perceber o que é que essa pessoa fazia e pôr um bocadinho a mão na massa também porque acho que é importante tu, apesar de teres uma função de chefia, mas também perceberes o que aquela pessoa estava a fazer. E era muito difícil. Entretanto, essa pessoa saiu da empresa e eu tive a oportunidade para mexer nos temas que eram geridos por ela, o que, por um lado, isso foi muito importante para mim, porque me permitiu perceber o que é que poderia melhorar coisas que se calhar essa pessoa me dizia “olha, é preciso fazer isto” e eu não percebia bem e se calhar desvalorizada. Só que eu não tinha oportunidade de entrar, portanto, ou tu entravas numa lógica de guerrilha, eu não queria entrar por aí. Queria entrar numa fase de conseguimos ter assim esta relação e de chegar a. E isso foi acontecendo, mas nunca na sua plenitude. Portanto, quando essa pessoa saiu, agora vou eu fazer e perceber. E acho que isso é importante. Acho que é muito importante tu teres conhecimento e estar em constante upgrade, até mesmo para consegues aportar valor à tua equipa. Acho que é muito importante queres fazê-la crescer quer seja através de coisas ou desafios que lhes podes dar que é pôr a mão na massa e ter a oportunidade de fazer e de crescer, quer seja através de ferramentas que a empresa pode dar, a tua formação ou tudo aquilo que te possa valorizar. Acho que tem que ter uma capacidade de negociação grande. Também com a empresa, com várias áreas e direções, porque nem sempre tudo é aquilo que tu queres e se não fazes esse trabalho também, depois, isso vai se refletir na tua equipa. E acho que podes estar a fazer indiretamente,

		sem que a tua equipa também o veja, trabalhas nesse sentido. E acho que tem que ter aqui muita empatia. Há lideranças completamente diferentes, há aquelas que são muito mais low profile, aqueles que querem uma grande proximidade das equipas até entrar no seu ciclo pessoal. Isso eu não vou, vamos até onde é possível. Depois cruzamento de vida pessoal não, eu não posso invadir a privacidade dos outros e basicamente acho que que que é isto.
	E12	Há 6/7 anos mais ou menos passei para o cargo de liderança. São externos. Eu tenho referências como chefias, de pessoas que eu tenho da universidade, contactos por via de formação e são com eles que me aconselho quando quero fazer almoços de mudanças de carreira ou tenho dúvidas ou tenho dificuldades, é uma rede externa de pessoas que eu reconheço e que trabalharam em grandes empresas que me apoiam. Acho que é preciso gostar de pessoas. Acho que ser um líder tem que se gostar de trabalhar com pessoas, desenvolver pessoas que nem sempre os temos, tem que saber escutar muito, digerir muita informação. E para mim, esta é a chave da liderança. Eu acho o fator chave que nem sempre temos é pessoas a gostar de dirigir, gostar de ensinar e estar com pessoas. É óbvio que dentro de um contexto de uma empresa, nós temos que perceber os impactos em negócio, nós temos que conseguir ter uma visão mais lata. Mas há uma coisa que eu vejo e durante muito tempo eu dizia “Ai, a liderança não faz diferença etc, etc” não, faz diferença. Eu vejo pessoas tecnicamente super válidas, mas pelo ponto de vista de liderança não se trabalham ou não se conseguem trabalhar ou não gostam. Não é o seu foco, não são pessoas. isto acontece muitas vezes em zonas altamente técnicas. E a verdade é quando existe outra pessoa diferente na liderança, os resultados são diferentes e isto é impressionante. Portanto, as soft skills e conseguir ter empatia e compreender o outro na sua individualidade é fundamental. E por isso é que eu digo que tem de gostar de pessoas só que há muitos líderes que não gostam de pessoas, gostam de resultados e gostam da sua zona da área técnica, não são líderes, mas fazem acontecer. Não quer dizer que não façam acontecer, as suas pessoas podem é não estar bem nem felizes.
	E13	Lá está assim, mais liderança eu diria há 7 anos atrás já nesta empresa. Não, eu estou a excluir essa, apesar de que também vou aí também lidero as pessoas, sim, mas eu estou a excluir, estou a contar só quando eu passei a liderar uma unidade da empresa. Neste momento são as pessoas que lideram a minha empresa, as 3 gosto. São os 3 homens, são diferentes, mas são os 3 excelentes líderes uns de uma maneira, outros de outra têm características diferentes. Para mim, são 3 referências. Depois aconteceu uma coisa muito engraçada na minha vida profissional, que foi eu trabalhei nessas nas férias da escola, eu trabalhei num modelo, trabalhei na caixa modelo. E o gestor de loja daquela que da loja, que estava a chefiar, ficou até hoje eu tinha 18 aninhos, ficou me até hoje como um exemplo para mim de liderança, o senhor era impecável. Ele metia aquela loja toda a funcionar que era uma coisa

		mesmo incrível e foi engraçado porque lá está, eu dei-me muito bem com ele na altura também. Eu deixei logo, claro que eu só estava ali nas férias. Eu só queria trabalhar um bocado. Depois ia continuar a estudar. Ele percebeu isso muito bem e ensinou-me muita. As minhas colegas lá está pronto, porque ele gostava mais em mim, eu também muitas vezes estou no supermercado. Agora não sei como é que é, mas no supermercado eu tinha o 12º ano. Isso não é muito natural. Normalmente ali o pessoal tinha o 9, ano, são pessoas com menos capacidade analítica, portanto, tudo o que era fazer inventários, lançar os inventários dos computadores, essas coisas, o homem pedia-me a mim porque eu fazia bem aquilo. As minhas colegas não levaram aqui um lado bem e era umas cobras. Lá está o que eu estou a dizer, as raparigas são mesmo más umas para as outras, apesar de eu dizer que não queria aquilo para a minha vida, que ia embora, que só tava ali no serão e depois ia estudar. Ah aquilo foi um horror. Portanto, das minhas colegas para mim, agora aquele líder pá ficou-me até hoje como uma referência de liderança. Resiliência, muita resiliência. Hum e vontade de aprender, vontade de ser mais e melhor e, acima de tudo, capacidade para receber feedback. Isto pode parecer estranho, mas eu trabalho com muitas pessoas que têm muita dificuldade em receber feedback e o engraçado relativamente, por acaso é uma das coisas que a pessoa com quem estou a trabalhar agora, que o meu líder direto, a pessoa quem eu reporto, ele dá feedback instantâneo. Coisas que eu faço mal ou coisas que eu faço bem também. Obviamente não se pode estar a dizer mal, mas acima de tudo, as coisas que eu estou a fazer mal, porque quanto mais depressa te disserem, mais depressa tu podes corrigir. E muitas das vezes as pessoas não querem ouvir, não querem ser criticadas e não é uma crítica é “E olha, não me estás a fazer isto bem, não é contra ti é profissional e sim tu melhorares” e quanto mais depressa tu ouvires, mais depressa vais melhorar. Portanto, a capacidade que tu tens de receber esse feedback e atuar sobre ele vale ouro profissionalmente. Não ser a pessoa que combate o feedback, que não aceita que que não gosta, que se sente que se sente melindrado de alguma forma. Ouvir, aceitar e dizer “pá, realmente o que é que eu posso fazer melhor aqui como é que eu posso as coisas melhor?” é a chave, porque só assim é que melhoras e só assim é que tu progrides. Para além daquelas que eu já disse, tens que ter capacidade de colocarmos no lugar das outras pessoas porque o que te chega como líder é muita coisa relacionada com as pessoas em si, há pessoas que estão doentes, pessoas que reclamam porque o pão não é o que querem, pessoas que não gostam de café, isto é o dia a dia e isto é tudo estares sempre a gerir coisas que te chegam das pessoas e é muito fácil tu pensares “eh pá mas porque esta pessoa está a reclamar, quer dizer temos tudo e mais alguma coisa, e ainda está a reclamar com isto”. Tens que ter uma capacidade grande de colocar na posição da outra pessoa e tentares perceber porque é que ela está a dizer aquilo, não desvalorizar à partida. E tentares perceber e resolver dar atenção às pessoas. Eu acho que é muito importante. Quando elas vêm com algum problema, tu tens genuinamente de ouvir. Eu, infelizmente ou felizmente enfim, por estrutura eu já estou muito longe. Estas 80 100 pessoas que eu te disse eu, eu estou longe dela, eu não lido com elas diariamente todos os dias já tenho uma camada intermédia que me ajuda a fazer isso.
--	--	---

		E eu estou ali mais focada com os meus chefes na estratégia da empresa, portanto, já não estou tão operacional, mas continuo. As pessoas não vêm diretamente a falar comigo, mas continua a receber muita coisa das pessoas todos os dias, queixas, coisas não estão bem, coisas que as pessoas querem mudar. É a compreensão, a compreensão disso acho que tem que ser tem que ser, a abertura, a ouvir, e a tentar resolver. Tem que se mesmo que tu achas que é estúpido. Mas lá está, tens que retirar esse juízo de valor e tens que ter a mesma capacidade de ir atrás e resolver, mesmo que tu achas que é para.
Desafios e barreiras	E1	Enquanto profissional neste momento é mesmo a gestão de tarefas, porque para além de ser líder e de ter que coordenar e orientar o trabalho de cada um dos tradutores também sou tradutora, portanto, também tem que fazer o meu e há uma acumulação de tarefas. Aqui é mesmo mais difícil. Nunca me senti preterida relativamente a nenhum homem.
	E2	Eu própria exijo ser mais cuidadosa, mais perfeita e mais profissional porque sou mulher, porque quero demonstrar aos outros que efetivamente ter mulheres em cargos de chefia é uma mais-valia, porque nós mulheres temos outra sensibilidade e outra maneira de gerir os conflitos. Temos aqui um sentido mais apurado, não tanto racional, mas mais emotivo e às vezes é preciso porque muitas vezes usar só da racionalidade faz com que percamos as pessoas que têm que estar connosco. Aqui o que eu senti só da parte de uma pessoa que gostaria que eu fosse um homem, que é o diretor financeiro, mas porque essa pessoa já tem quase 70 anos, senti que como a diretora do Departamento já era mulher, vem uma chefia que é mulher então eu acho que ele ao mesmo tempo desejava que viesse um homem, mas eu já o conquistei. Por exemplo, eu sentia que sempre que eu o procurava para tirar dúvidas, para querer saber mais da empresa e do departamento, que ele era que era sempre do género “veja lá ainda vai a tempo de se ir embora. Se calhar é demasiado para si, a menina é muito nova, se calhar ainda não tem experiência”. E eu lá com as minhas boas graças lá, fui mostrando a ele que pode acreditar em mim que eu sou tão válida quanto um homem, porque, por exemplo, o contabilista certificado que está lá é um homem. Ele, muitas das vezes ia a ele e depois é que vinha a mim, ou seja, ia a ele falar, tirar dúvidas, conversar sobre isso, depois é que vinha a mim como se ele ia primeiro reunir informação dele e depois ia ver qual é que era a minha resposta, para ver se era coincidente se não era. Agora, não, agora sinto que ele já me chama. E quando vamos falar com outro colega, muitas das vezes já vamos os 2 depois de já termos trocado algumas impressões, que é interessante, mas nesta empresa eu não noto que eles façam distinção de homem e mulher em cargos de chefia. Eu acho que atualmente já há uma mudança de paradigma e noto que até mesmo as pessoas que estão mais, por exemplo, em cargos administrativos, que não têm em cargos de chefia, mesmo sendo mulheres, já aceitam melhor e acho que até anseiam que a chefia seja feminina. Eu, por exemplo, quando comecei a trabalhar, da parte de algumas colegas sentiam que gostavam mais de serem chefiadas por homens do que por mulheres. Conheci algumas pessoas que gostavam mais de chefia de homens. Nunca fiz distinção, aqui não sinto, aqui o desafio que senti foi desafiar uma equipa com uma grande discrepância de faixa etária. Eu tenho 10

		peessoas em que os mais novos têm 20 e poucos anos e a mais velha já tem 67 anos. E sinto que quando entrei, ela olhou para mim tipo “Oh. Agora vou ser chefiada por uma cachopita. Eu sei mais do que ela, tenho mais experiência do que ela”, e até porque ela estava habituada a uma chefia masculina, e aí senti da parte dela, que tipo “o que é que esta vem trazer de melhor ou de diferente?” mas é tudo uma questão de tempo, acho que em pouco tempo e nem precisas de te esforçar muito, porque quando efetivamente sabes o que estás a fazer, as pessoas acabam por perceber e acarinharem-te posteriormente. Sim já fui preterida relativamente a um homem.
	E3	Sim, no sentido do que te respondi há bocado de ou mais tempo ou mais por diferenças culturais, maioritariamente eu diria. Não, acho que não existe maior exigência a respeito das mulheres. Acho que uma outra vez ser levada a sério. O facto de a pessoa estar a sorrir não quer dizer que não esteja a falar a sério. Acho que isso se sente mais na mulher. Ter que manter o mesmo cargo, ter que manter a mesma categoria mais tempo. Não te sei responder porque eu atribuo muito às diferenças culturais. As dificuldades que tenho nesse sentido, no âmbito do meu trabalho, eu atribuo à diferença cultural. A maior parte da equipa é de outro país, outra cultura. É muito semelhante essa parte do machismo. Então dificuldades, acho que às vezes, é preciso a pessoa impor-se um bocadinho mais ou mais vezes para chegar ao mesmo sítio. Não, isso de ser preterida relativamente a um homem não.
	E4	Não sinto que tenha de fazer mais do que um homem para demonstrar o meu valor isso, não. Não, eu não sinto. Sinto que se tivesse um homem na minha posição, seria igualmente exigente e também sinto que é exigente para mim, portanto não, não considero que fosse mais exigente, sendo homem ou mulher. Eu acho que o maior desafio no meu caso é ser mulher que lidera mulheres. É que nem sempre somos bem vistas ou que somos vistos com alguma desconfiança, com alguma inveja também. Isso também existe nas equipas, não é? E, portanto não é que sinta propriamente assim alguma alguma questão particular, mas sinto que é um desafio no dia a dia, porque acho que as mulheres liderando mulheres às vezes têm alguma dificuldade em impor-se e dizerem, explicarem o que é que efetivamente pretendem. Parece que ainda há um bocadinho aquela ideia de que, se for um homem a mandar que a mulher respeita mais, portanto, acho que às vezes é um desafio grande ter o respeito de muitas mulheres para com a nossa liderança. As barreiras são essencialmente a nível dos recursos humanos, portanto, conseguir constituir equipas sólidas que permaneçam nas empresas e passar-lhes efetivamente a visão, a missão e os valores daquela empresa para que todas as pessoas sigam todas no mesmo no mesmo caminho. Mas essencialmente isso a constituição de equipas sólidas.

		Não nunca senti que tivesse sido preterida perante um homem.
	E5	Eu acho que ainda há mais exigência, mas eu acho que aos poucos a diferença está-se a apagar. Eu acho que os desafios em liderança provavelmente são semelhantes para mulher e para o homem, nesse especto que é quando tu tens um grupo, tu queres que eles trabalhem. Tu queres trazer toda a gente para cima de toda a gente ao mesmo tempo e as pessoas são todas diferentes e, portanto, às vezes tens pessoas que trabalham extremamente árduo, trabalham muitíssimo para chegar ao mesmo nível das outras e, portanto, tens que perceber que tens que lhes dar uma pausa, tens que tentar perceber onde é que é o melhor deles e aceitar que às vezes não chega ao nível que tu queres. Eu acho que essa é a maior dificuldade. Claro que outra dificuldade da liderança, sobretudo quando a liderança vem com a necessidade de pagar a pessoas é saberes como otimizar os fundos para conseguires manter toda a gente e conseguires fazer o trabalho. Eu acho que essa é uma das dificuldades maiores, sobretudo porque nós não temos treino. Quer dizer, eu treinei-me a mim própria. Eu acho que para mim, a barreira a maior como líder é mesmo às vezes, em termos de líderes, a maioria são homens, é tentar arranjar maneiras de explicar o que tu achas sem fazer o sinal vermelho aparecer, por exemplo, uma das situações como líder que eu tenho encontrado, nós recrutamos médicos para fazer especialidade e eu faço parte do grupo de recrutamento e são cerca de 12 homens e eu. E a minha dificuldade em recrutar mulheres é grande. Então, tentar explicar aos homens que nós precisamos, que nós temos 12 pessoas que são recrutadas como médicos de otorrino que estão a fazer residência, portanto, 12 residentes. E até há 1 ano e meio tínhamos um ou 2 mulheres nos 12. Neste ano 3 mulheres, todos os anos entram 2 a 3, portanto este ano entraram 3 mulheres e o ano passado entraram 2 mulheres, mas até há pouco tempo não tínhamos. Numa das reuniões em que nós estávamos a ter e eu disse “não pode ser, eu desta vez só dou os 2 primeiros lugares a mulher. Nós temos que aumentar o número de mulheres” e alguém um dos 2 médicos vira-se e assim “não pode ser porque os homens também são muito bons”. Eu disse “pois, mas nós já temos 10 homens e em aplicação é mais ou menos mulheres homens 50/50 porque é que a gente há de ter 10 homens de 12 e não temos nenhuma mulher, é porque as mulheres não são boas?”. Pretendo e acho que às vezes a barreira maior é saber comunicar sem ofender e sem pôr as outras pessoas à defesa. E, portanto, é uma área que eu estou a trabalhar. Só quando eu só quando eu apliquei para estas posições. Eu acho que quando eu apliquei para ser professora na universidade, sim, na maioria dos sítios eu acho que se fosse homem, eu tinha tido muito mais oportunidade.
	E6	Sim, se calhar, não consigo identificar nenhuma situação em que eu possa dizer se foi por causa disto, mas eu pelo menos sinto essa pressão, mais que não seja nesta questão de eu vou mostrar que se for preciso trabalhar à noite, porque eu consigo e podem sempre contar comigo mesmo que eu seja mulher e possa não estar disponível em todos os momentos, portanto sim.

		Acho que sim assim, acho que sim. Acho que de um ponto de vista da empresa, a empresa não deveria ter que se preocupar se é uma mulher se é um homem, o nível de exigência, devia ser o mesmo. O grande tema é que não havendo redes de apoio para toda a gente, da forma como a sociedade está estruturada, o que acaba por acontecer é que acaba por cair muito peso em cima da mulher e, portanto, ou a mulher prescinde às vezes do seu tempo pessoal para conseguir equiparar-se a um homem nessa questão da total disponibilidade ou tem que haver quase uma condescendência da empresa de “eu percebo que tu és mãe, que és mulher e por isso neste momento agora não vais estar tão disponível”. Portanto, sim, eu sinto que face à forma como nós estamos organizados em sociedade há sempre alguma diferenciação por isso. Acho que é a conciliação e também um bocadinho o fazermos-nos ouvir. As pessoas estarem-nos a ouvir exatamente pelo que nós estamos a dizer e não haver julgamento. Eu acho que nas mulheres há muito aquela tendência de primeiro, julga-se a aparência, depois vamos ver o conteúdo. Acho que temos que às vezes provar mais para que o nosso conteúdo seja ouvido. Eu acho que as barreiras tem a ver com a conciliação, ou seja, eu acho que muitas mulheres acabam por desistir de ir mais além em algumas situações porque não tendo uma rede de apoio boa e estruturada ou também mesmo que tenham, têm sempre aquela culpa de “para eu chegar a determinada posição, eu vou ter que trabalhar muito e eu vou ter que prescindir da minha vida pessoal e se calhar tempo com os meus filhos e eu não quero isso” e, portanto, muitas vezes tem que haver essa escolha. Sinto que essa escolha acontece muito mais para mulheres do que para homens. E hoje em dia já se vê mais, mas ainda acho que há bastantes cargos de liderança em muitas empresas muito conhecidas e grandes cargos de liderança que acabam por ser ocupados mais por homens do que por mulheres. Não diretamente. Eu estive numa situação de um concurso entre mim e um homem ou de ambos estarmos a lutar pelo exatamente pelo mesmo cargo, pelo menos que eu tenha sabido, porque depois há sempre a questão dos processos de recrutamento em que não sabe quem é que está se são mais as mulheres, se são outros homens, portanto, que eu tenha conhecido não.
	E7	Não acho que tenha de fazer mais para demonstrar o meu valor do que um homem. Não, nunca senti que haja mais exigência com as mulheres. Conseguir conciliar o ser uma boa profissional com o papel de mãe. Acho que é mais do que até de esposa, porque os filhos são muito exigentes e hoje em dia são desafios diferentes e acho que esta parte é muito importante e depois lá está aqui é um bocado o facto de ser mulher ou não, acho que é indiferente, mas conseguir lidar com pessoas que são completamente diferentes, com vivências diferentes, características diferentes e conseguir no fim responder às expectativas que todos têm, não é fácil, mas tentar ser justa nessa abordagem com as pessoas e tentar estar disponível para eles. Vou transmitir esta ideia, a questão é o ser humano, nunca está satisfeito. E é nesse sentido, ou seja, nós, por mais que se lute pela pelas condições das pessoas, pela o bem-estar das pessoas, há

		sempre pessoas que mesmo assim não estão contentes e acho que isso nunca vai mudar. A pessoa quer sempre mais, ou seja, antigamente, lá está antes do Covid as pessoas dizem “Aí, o ideal é estar em casa a trabalhar” nós, afinal já demos isso, mas dizemos que a pessoa tem que vir para o escritório. As pessoas querem ficar sempre em casa. Antigamente era “Sonhava com 1 dia”. Eu lembro-me de antes haver pessoas na minha equipe, diziam “O ideal era propor em 1 dia em que nós escolhemos no mês, um dia para ficar em casa a trabalhar.” E na altura era o sonho um dia, hoje em dia, as pessoas ficam 3 dias por semana em casa e mesmo assim não estão satisfeitos. Ou seja, esta questão de queremos sempre mais do que aquilo que nos dão. Acho que é o que às vezes eu sinto que por mais que eu consiga, mesmo quando é revisão salarial, por exemplo, conseguimos um bom aumento para a pessoa, a pessoa fica satisfeita no momento, mas daqui 6 meses já me está a dizer que quer outro aumento. Por isso, é difícil conseguir manter este grau de satisfação nas pessoas. Acho que é do ser humano, ou seja, queremos sempre mais e temos dificuldade, às vezes, em reconhecer as partes boas. Ou seja, lembramos sempre da parte má e não das partes boas, porque a empresa também nos proporciona uma série de coisas boas o tempo parece que já não se lembram. O estacionamento, por exemplo, eu valorizo muito o tema do estacionamento, porque antigamente nós tínhamos que pagar o estacionamento. Antigamente, primeiro era muito mais longe o estacionamento, porque era ali em baixo. Lembro-me que na altura era um tema que é “ah, mas temos que ir até além” e a empresa pagava metade e o colaborador pagava outra metade era 20€ cada. Ou seja, nós 20€, a empresa acho que até pagava mais do que 20. Depois do Covid, a empresa decidiu dar o estacionamento. Hoje ninguém se lembra que antigamente pagava. Pronto e é um bocado, estas coisas que nós como líderes também devemos de vez em quando relembrar. Não nunca senti que tenha sido preterida relativamente a um homem.
	E8	Já senti essa necessidade. Já me aconteceu, não é sempre, mas já houve ocasiões em que aconteceu. Acho sim que exigem mais das mulheres. Eu não sinto qualquer constrangimento de fragilidade perante e até porque eu também faço questão de não demonstrar medo. Eles têm sempre o melhor de mim e o pior de mim nos momentos, se eu achar que não está certo e que não concordo eles, eu também sou pessoa de lhes puxar as orelhas. Não sou pessoa de me calar, nem porque depois também não aprendem. Sentir dificuldades enquanto mulher também não, porque eu também não me deixo fragilizar nesse sentido, isto perante a equipa. Para cima, às vezes é difícil quando há aquelas ideias pré-concebidas que já falámos. Não há barreiras. Senti sim que já fui preterida relativamente a um homem.

	E9	Eu acredito que sim, mas não tenho essa vivência. Para mim, é difícil mesmo porque é aquilo que eu estava a dizer eu nunca senti de uma forma direta na pele. Agora se formos falar no mundo geral e foi aquilo que eu lhe estava a dizer, há bocado, mas pode haver uma situação ou outra que sinta isso, mas eu pessoalmente não tive essa vivência, não sinto. Sim existe maior exigência perante as mulheres. Às vezes, levarem-nos a sério. Não sei se é a voz ser mais tranquila, mais suave, mas por vezes é preciso efetivamente ter aqui alguma autoafirmação para que sejamos levados mais a sério no mundo geral, claro. E como eu lhe disse, há bocado aqui também pela partilha e pelas vivências que já sentia às vezes em networking. Isso existem algumas. Sendo que as barreiras da liderança, muitas das vezes são geradas pelas próprias pessoas e pela comunicação. A comunicação é essencial para que exista uma boa liderança e se a comunicação não é a limpa, existe essa dificuldade e essa para mim é a maior barreira e aquela pode comprometer todo o projeto da liderança. Não nunca senti que tenha sido preterida relativamente a um homem.
	E10	Não sinto que tenha de fazer mais do que um homem, de todo. Também não acho que haja mais exigência para com as mulheres. Eu vou voltar ao tema do equilíbrio da vida familiar. Nenhuma. Eu consigo, e nunca tendo vivido essa realidade, eu consigo às vezes projetar-me se tivesse no meio mais tradicional, se calhar não eram estas as respostas que eu estaria a dar neste momento, mas com a realidade e a experiência que tenho, não consigo dar outro.
	E11	Não sinto que tenha de fazer mais do que um homem. Também não sinto que haja mais exigência para com as mulheres. Enquanto mulher, a minha preocupação neste momento vai muito mais no sentido do que é que se vai passar no mundo e aqui e o sentimento que eu tenho hoje em dia, que é, eu sinto-me exatamente igual a um homem. Não sinto que seja mais ou menos, ou que me tenham valorizado mais ou menos por ser mulher. E que com todos estes movimentos mais homem e a mulher ter funções mais. Neste momento é que aquilo que eu sinto hoje em dia, que é uma total igualdade entre género que se calhar vai perder essa liberdade, esta autonomia e esta coisa que eu não conheço como uma coisa que nunca tive. Portanto, é como tomas por garantida a liberdade até ao dia em que a deixas de a ter. Portanto, o meu receio é esse, com todos estes movimentos e estes extremismos que daqui a uns tempos "pá espera, então, afinal, não pode ser promovida, então vamos ter que ter mais homens do que mulheres, então a mulher na organização, já não é tida em consideração, já não têm projetos, já é excluída da estratégia" e essa é a minha preocupação, como mulher no seu todo e de todas as pessoas. Não tenho barreiras.

		Não. Se calhar fui, mas nunca me apercebi. Ou seja, isso pode ter acontecido e de certeza que aconteceu, não digo que não, mas nunca me apercebi ou nunca pensei nisso.
	E12	Às vezes, mas não nesta empresa. Não, neste caso. Mas lá fora por vezes, sim. Mas acho que muitas vezes o problema também está em nós, quer dizer, eu já disse, que tenho locus de controlo interno forte, portanto. Eu acho que isto passa pela insegurança que as mulheres têm relativamente também aos homens, porque tipicamente há mais cargos de liderança e de chefia no negócio. Eu estou numa zona de recursos humanos, que tipicamente é menos valorizada pelas zonas de negócio. E, portanto, acho que passa por isto. Não, acho que há mesmo. Acho que as mulheres na sociedade portuguesa ainda têm um peso muito forte, familiar e, portanto, o peso que nós sentimos é por via da nossa sociedade, cultura, podemos-lhe chamar machista ou maternal, porque as mulheres também não largam o papel, por via da nossa educação masculina que eu também a tive, tento não fazer essa diferença entre os meus filhos neste momento, tento. Os desafios que que sinto na liderança enquanto mulher tem muito mais a ver em embarcar os homens nas dificuldades que as mulheres sentem aqui. Como é que os embarcamos e como é que eles se interessam por este tema quando se sentem atacados? E, portanto, esta é a verdade, estão a ser criados e há movimentos cada vez maiores de mulheres que se juntam para poder falar deste tipo de coisas que agora falei que é as dificuldades de dormir, dormimos 3 horas, amamentação etc. E que é ótimo ter este apoio externo, mas a verdade é que os homens não são muito sensíveis ao tema ainda. E como é que nós fazemos isto? Quando eles na realidade estão-se a sentir atacados porque do ponto de vista de comunicação social cada vez fala mais disto, está a ser muito empolado em tudo o que é redes sociais e portanto, eles, o meu marido diz com alguma graça e eu não acho que ele seja particularmente machista, até pelo seu contexto familiar, teve pessoas muito fortes de um ponto de vista feminino e ele costuma dizer “qualquer dia temos de pedir desculpa por existir”. Ele diz isto com alguma graça quando discutimos este tema lá em casa, mas isto é um bocadinho aquilo que os homens sentem, portanto não estamos a conseguir construir em conjunto ainda. Não nunca senti que tenha sido preterida relativamente a um homem.
	E13	Acho que há mais exigência para com as mulheres sim. É um bocadinho as mesmas do que ser profissional sem ser uma líder mas há sempre. Eu acho que há sempre um desvalorizar. Há sempre a “esta deve ter lá chegado de outra maneira” ou acho que há sempre um, não é toda a gente, obviamente, mas há um estigma de que as mulheres não são merecedoras destas posições e naturalmente são os homens que lá deviam estar. Está a mudar. Está bem, acho que as novas gerações não é assim, mas, mas ainda há muita gente que olha para as coisas assim. Não, não sei, não senti, mas lá está. Eu não tenho filhos. Eu acho que se tivesse filhos ia dizer que sim.

		Não nunca senti que tenha sido preterida relativamente a um homem.
Trajetórias	E1	Não, acho que o trabalho que eu faço neste momento, inclusive, é mais bem feito no geral, obviamente, também há homens que se saem muito bem, mas no geral é mais bem feito por mulheres do que por homens, porque é um trabalho minucioso. Eu não quero estar a parecer aqui indelicada com a classe masculina, mas é um trabalho que implica interpretação e muita capacidade mental. E neste tipo de trabalhos mais exigentes a nível mental é mais comum, inclusive ver-se mulheres, como disse há pouco. Do perfeccionismo e minuciosidade e perfeccionismo, sabe-se que se encontra mais em mulheres do que em homens, não é? No geral há exceções, há exceções, portanto, por aí acho que nunca tive que provar mais o que quer que fosse. Aliás, acho que é bastante mais fácil para mim, enquanto mulher, enquanto pessoa perfeccionista que sou este tipo de trabalho faz todo o sentido. A trajetória foi relativamente simples também porque quando entrei na empresa, a empresa ainda era relativamente pequena esta parte dos serviços de tradução e interpretação. Ainda não tinha muitos colegas. Eu entrei e desde que eu entrei a empresa tem estado em franca expansão e houve necessidade devido a equipa aumentar bastante em número de colaboradores. Houve necessidade de criar de criar aqui lá está a empresas em expansão. É mais fácil haver esta esta necessidade de criar esta chefia intermédia, digamos assim que não é diretora, que não é nossa diretora, mas que é a responsável pelos tradutores, porque depois também há outra equipa de transcritores também a equipa dos administrativos e recursos humanos, etc e escritórios centrais, portanto. E temos lá também responsável no escritório, mas nesta equipa de tradutores houve necessidade de colocar alguém que pelo trabalho que tinha apresentado até à altura, era alguém que podia dar o exemplo e mostrar como era feito e orientar. Depois, obviamente, também vem outro tipo de tarefas, não é? Depois também há a orientação, sim, a organização e coordenação. Houve sim, foi em vários sentidos, nos sítios onde permanecia mais tempo, houve possibilidades de crescimento e de chegar mais longe nos sítios, onde também havia essa possibilidade, não é? Mas muito por uma escolha pessoal de querer sair do país e ter uma experiência no estrangeiro, houve mudança de cargo, não é? Houve mudança de ramo, de cargo, de país, de tudo, portanto sim. E isso implica muitas das vezes começar ou mais abaixo do que do onde já estávamos, não é? Ou mais por baixo ou começar numa área completamente diferente e mais uma vez volta a ser uma aprendizagem volta a ser tudo de novo? No regresso a Portugal mais uma vez mudança de país, mudança de cargo, mudança de posição, de tudo, de área. É preciso exatamente. Às vezes é preciso dar um passo atrás para depois conseguir 2 ou 3 para a frente. E sinto que foi exatamente isso que aconteceu. Não vejo vir para Portugal como dar um passo atrás. Vejo vir para Portugal como retomar, retomar as rédeas da vida cá em Portugal que tinha. Que tinha deixado já a idade adulta avançada. E estava a provocar muitas saudades. É um retomar da vida a partir de um determinado ponto e que tem sido, desde que cá estou, tem sido em trajetória ascendente, portanto, tem sido bastante positivo.
	E2	Eu felizmente tenho estado sempre num caminho ascendente, porque comecei como uma administrativa. E, aos poucos fui sempre conseguindo ir para cargos com maior responsabilidade. Passei de administrativa financeira, técnica de contabilidade.

		Depois a contabilista sénior, depois a contabilista certificada, depois a Finance Manager e agora como head of accounting . Apesar do primeiro cargo para agora ter sido uma grande diferença, mas aonde eu senti que efetivamente fui crescendo a cada dia, foi na empresa onde eu estive 18 anos porque efetivamente comecei como assistente administrativa e saí de lá como contabilista certificada e responsável por toda a área financeira da hotelaria. Foi onde efetivamente eu senti o meu crescimento, posteriormente efetivamente foi mudar de empresa para empresa que eu fui crescendo. Então, a primeira era de condomínios. A segunda o forte delas é o imobiliário, construção e venda de casas. Depois, eles diversificaram a atividade e como estavam a construir, construíram um edifício que eles não sabiam muito bem o que é que iam fazer daquilo e foi na altura da crise imobiliária, eles não estavam a concretizar escrituras e tinham lá um edifício construído de apartamentos que não estava a ser vendido. Então, o que é que eles pensaram? Olha, vamos transformar isto numa unidade de apartamentos turísticos e vamos candidatar-nos ao turismo de Portugal e vamos explorar isto como uma unidade hoteleira, ou seja, o que é que eles pensaram? Depois da crise, começaram-se a ouvir falar dos Golden visa, a tentarem trazer investimentos estrangeiros para Portugal. E ele pensou, vou converter este edifício em apartamentos de turísticos, vou vender no exterior porque eles vão querer comprar para investimento, tanto que a maior parte das pessoas que compraram aquele primeiro edifício eram puros investidores, eram chineses, franceses, belgas, angolanos, moçambicanos. Compravam cá para terem acesso a entrar na Europa e eles Golden Visa, os franceses foi para mais para residir, por exemplo, reformados venderam todo os bens que tinham nas suas cidades e vieram para Portugal gozar da reforma, do bom tempo, da boa comida, da segurança sim e foi aí que enveredamos pela hotelaria e agora tem muitas hotéis. Depois também era uma empresa de exploração turística. Também tem hotéis próprios e de terceiros e fazem a exploração. A do Parque das Nações era uma empresa imobiliária de capital chinês, ou seja, eles vendiam Portugal na China. Os chineses queriam investir em Portugal. Eles diziam “Eu quero uma casa em Cascais com X quartos, vista mar, até este valor” e essa empresa ia à procura dessa casa, umas vezes para investimento outras vezes o chinês vinha mesmo residir para Portugal e era chave na mão. Eles cá encontravam escola para os filhos, trabalho para a esposa, se não quiser trabalhar empregadas de limpeza, ou seja, era tudo. Atualmente é puro e duro hotelaria, que é o que eu gosto de fazer, é hotelaria.
	E3	Foi só ascendente, pois mobilidade lateral.
	E4	Sim, acabei sempre por exercer mais ou menos a mesma função. No entanto, sempre para empresas com maior dimensão, portanto, aí eu considero que seja realmente um ponto positivo ou ascendente, como queiramos chamar, mas foram sempre para empresas com maior dimensão. Também foi ganhando sempre um ordenado maior para mais próximo da minha área de residência. Portanto, eu considero que tenha sido sempre positivo e para melhor.

	E5	Eu não fiz a mudança de emprego simplesmente porque pelo ambiente familiar do meu departamento, mas eu acho que na maioria dos casos eu digo isso a todos os meus mentis que infelizmente as pessoas são mais valorizadas quando mudam de emprego. E como eu te disse até há 2/3 anos eu disse “eu vou-me embora” e então eles começaram a pagar-me como aos homens.
	E6	Sim, foi sempre ascendente. Pelo menos eu entendia como tal ascendente seja de emprego e também de função.
	E7	Ótima. Eu tive a sorte, ou seja, desde que passei do serviço clientes para assistente foi mobilidade, ou seja, ajuda-nos muito a ter a possibilidade de passar por áreas diferentes, traz-nos uma visibilidade mais transversal da empresa, trabalhar com pessoas diferentes, áreas diferentes e desafios diferentes em cada uma das áreas, por isso é uma das coisas que valorizo muito é estas oportunidades que tive ao longo destes 21 anos, de poder fazer coisas diferentes com pessoas diferentes. Mas também sou muito incentivadora nas minhas equipas e depois lá está espalho pessoas por tudo o que é sítio e fico eu sem pessoas, acontece também. Mas é uma das coisas que eu tento incentivar, ou seja, mesmo nas pessoas e tentar desafiar que eu tenho equipas com muitos anos também e as pessoas dizem que não querem sair da função, não querem ir para lado nenhum, ou seja, também tenho esta noção que há pessoas que estão bem onde estão e não querem mudar e devemos respeitar.
	E8	Eu acho que tem tido uma trajetória positiva honestamente, mas também fruto daquilo que tem sido o trabalho desenvolvido e das oportunidades também, às vezes é preciso, a empresa nem sempre consegue e tenho isso presente, as oportunidades também têm que surgir. Eu acho que até tenho tido as oportunidades e não sinto qualquer constrangimento nesse sentido.
	E9	Ativa. Eu digo isto e tenho de reconhecer que tenho tido sempre a sorte de haver alguém que olhe para o meu trabalho e o reconheça e portanto, a empresa sempre me deu várias oportunidades e daí o meu trajeto, mobilidade.
	E10	Ascendente porque foi contat center, técnico de RH. Portanto, a nível de know-how, autoconhecimento, responsabilidade foi um plus e depois técnico para manager, portanto naturalmente ascendente.
	E11	Muito positiva. Eu fui tendo diversas oportunidades, portanto, eu trabalhei em várias áreas. E acaba por ter uma visão mais transversal dentro do marketing e sinto que criei coisas dentro da empresa que não existiam, é o normal, mas eu sinto que fiz parte dessa construção e sabe me bem, sem que isso seja evidente que fiz parte dessa construção de coisas que ainda hoje temos ou que mudaram a empresa.
	E12	A minha trajetória foi sempre focada em RH, mas eu acho que fui sempre tendo desafios dentro desta zona muito interessante e podendo acompanhar tanta mudança no mundo que, de facto esta zona se transformou completamente quando a gente olha há 20 anos atrás e, portanto, acho que a minha trajetória foi de uma mudança natural dentro do contexto de mercado e dentro da

		mudança da sociedade, mas sempre com desafios muito interessantes.
	E13	Não, nunca mudei de setor, mas foi, foi sim, foi ascendente.