

Desigualdade de Género no Mundo Empresarial: Barreiras e Oportunidades na Ascensão das Mulheres à Gestão de Topo

**Dissertação de Mestrado em Gestão de PME na Escola
Superior de Tecnologia e Gestão**

Maria de Fátima Figueira Paulino

TRABALHO DE FINAL DE CURSO

Curso: **Mestrado em Gestão de Pequenas e Médias Empresas**

Docente/Orientador: Doutora Cristina Gama Guerra

Supervisor: Doutora Cristina Gama Guerra

Entidade de acolhimento: Escola Superior de Gestão e Tecnologia

Ano Letivo: 2023 | 2024

Outubro | 2024

Desigualdade de Género no Mundo Empresarial: Barreiras e Oportunidades na Ascensão das Mulheres à Gestão de Topo

Dissertação de Mestrado em Gestão de PME na Escola
Superior de Tecnologia e Gestão

Maria de Fátima Figueira Paulino

Unidade Curricular: **Projeto/Estágio**

Docente: Doutora Cristina Gama Guerra

Curso: **Mestrado em Gestão de Pequenas e Médias Empresas**

Ano Letivo: 2023 | 2024

Outubro | 2024

“É preciso sair da ilha para ver a ilha. Nós não vemos se não sairmos de nós.”

José Saramago

Agradecimentos

À Professora Doutora Cristina Guerra, orientadora da dissertação, agradeço por ter aceitado fazer parte desta aventura comigo, pela sua dedicação, partilha do saber, pela incrível contribuição e pelo estímulo intelectual que representou a sua orientação. Agradeço em especial a confiança por ela depositada no meu trabalho.

À minha família, pela motivação, apoio, compreensão e incentivo ao longo da realização da dissertação. Com agradecimento especial à Celeste e ao João, são uns pais incansáveis, que me deram sempre o apoio e a dose de razão necessária, deram-me razões para ficar quando tentei fugir. Sem eles, sem a ajuda, aconchego e por me fazerem sempre, sempre sentir em “casa”, era impossível.

À Ana, à Margarida e à Carol, que desde o primeiro dia têm sido incansáveis, deram-me motivação e apoio a um nível extremo e nunca me deixaram ficar sozinha nesta aventura. Obrigada, por acreditarem em mim quando nem eu acreditei.

Agradeço a todas as pessoas que contribuíram na concretização desta dissertação, estimulando-me intelectualmente e emocionalmente. Sem essas pessoas nada era possível.

Resumo

A presença de mulheres nas organizações tem aumentado gradualmente ao longo dos anos. Contudo, alcançar os níveis mais altos da hierarquia empresarial continua a ser um desafio significativo. Surge, então, a pergunta: por quê?

Como metodologia, foi utilizada uma análise baseada em dados secundários, recorrendo ao podcast “O CEO é o limite”, de liderança e carreira, do Expresso, conduzido pela jornalista Cátia Mateus. O podcast apresenta entrevistas com homens e mulheres que ocupam posições de CEO ou outros altos cargos hierárquicos, explorando quem são os gestores portugueses, como iniciaram suas trajetórias e como alcançaram a gestão de topo.

Os resultados obtidos revelam que, apesar de uma evolução considerável ao longo dos anos em termos de igualdade de género nas organizações, ainda persistem barreiras significativas para as mulheres nos níveis mais altos da hierarquia. Enquanto o acesso inicial ao mercado de trabalho é relativamente equilibrado, a ocupação de cargos de gestão de topo permanece predominantemente masculina.

Na presente dissertação, a análise de dados baseou-se na Análise de Conteúdo de Bardin, resultando na identificação de cinco categorias principais: Autoconhecimento e Confiança. Esta categoria destaca a importância de as líderes reconhecerem as suas competências, limitações e dificuldades, como parte essencial do desenvolvimento pessoal e profissional. As entrevistadas evidenciaram a busca contínua por crescimento no ambiente de trabalho, aliada a uma forte exigência pessoal, frequentemente traduzida em pressão para atingir altos níveis de desempenho nas suas carreiras. Desigualdade de Género no Mundo Empresarial: Nesta categoria, foram analisados os preconceitos e a discriminação enfrentados pelas mulheres no ambiente corporativo. Foi enfatizado como essas desigualdades restringem as oportunidades de ascensão feminina e reforçam estereótipos de género, criando desafios adicionais para que as mulheres alcancem posições de liderança. Desafios Emocionais:

Esta categoria abordou o impacto do stress e da necessidade de equilíbrio emocional enfrentados pelos gestores em função das elevadas exigências profissionais e pessoais. No caso das mulheres, a maternidade foi destacada como um fator que intensifica as dificuldades, especialmente no que diz respeito à conciliação entre responsabilidades familiares e profissionais, um obstáculo que muitas continuam a enfrentar. Liderança e Inclusão no Ambiente de Trabalho: Aqui, foi explorada a importância da inclusão e da diversidade na liderança. A categoria sublinhou a necessidade de uma representação diversificada nos processos de decisão, reforçando o valor da pluralidade para organizações mais equitativas e inovadoras. Quotas de Género: Esta última categoria analisou a implementação de quotas como estratégia para garantir a representação feminina nas organizações. Discutiu-se o papel das quotas como uma solução temporária, necessária até que a cultura organizacional evolua para proporcionar igualdade de oportunidades de forma natural.

Palavras-Chave: Mulheres, Hierarquia, Desigualdade de Género, Organização.

Abstract

The presence of women in organizations has gradually increased over the years. However, reaching the highest levels of the corporate hierarchy remains a significant challenge. This raises the question: why?

As a methodology, an analysis based on secondary data was carried out, using the podcast “O CEO é o limite”, focused on leadership and careers, by Expresso, hosted by journalist Cátia Mateus. The podcast presents interviews with men and women who hold CEO positions or other high-ranking roles, exploring who Portuguese managers are, how they began their journeys, and how they achieved top management roles.

The results obtained reveal that, despite considerable progress over the years in terms of gender equality in organizations, significant barriers persist for women at the highest levels of the hierarchy. While initial access to the job market is relatively balanced, the occupation of top management positions remains predominantly male.

In this dissertation, data analysis was based on Bardin’s Content Analysis, resulting in the identification of five main categories: Self-awareness and Confidence. This category highlights the importance of leaders recognizing their skills, limitations, and challenges as an essential part of personal and professional development. The interviewees emphasized the continuous pursuit of growth in the workplace, coupled with high personal expectations, often translated into pressure to achieve high levels of performance in their careers. Gender Inequality in the Corporate World: This category analyzed the biases and discrimination faced by women in the corporate environment. It was emphasized how these inequalities restrict opportunities for women’s advancement and reinforce gender stereotypes, creating additional challenges for women to achieve leadership positions. Emotional Challenges: This category addressed the impact of stress and the need for emotional balance faced by managers due to high professional and personal demands. In the case of women, motherhood was highlighted as a factor that intensifies difficulties, especially regarding the reconciliation of family and professional responsibilities, an obstacle many continue to face. Leadership and Inclusion in the Workplace: Here, the importance of inclusion and

diversity in leadership was explored. The category emphasized the need for diverse representation in decision-making processes, reinforcing the value of plurality for more equitable and innovative organizations. Gender Quotas: This final category analyzed the implementation of quotas as a strategy to ensure female representation in organizations. The role of quotas as a temporary solution was discussed, deemed necessary until organizational culture evolves to provide equal opportunities naturally.

Keywords: Women, Hierarchy, Gender, Inequality.

Desigualdade de Género no Mundo Empresarial: Conseguem as mulheres chegar aos níveis mais altos da hierarquia organizacional?

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	iii
Resumo.....	iv
Abstract	v
Lista de Abreviaturas, Siglas e Símbolos	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	x
ÍNDICE DE TABELAS	xi
INTRODUÇÃO	1
Enquadramento e Justificação do Tema	1
Objetivos Gerais e Específicos.....	2
Metodologia e Meios Utilizados	3
Limitações da Pesquisa/Trabalho.....	4
Estrutura Geral do Trabalho.....	5
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA	6
1.1. Desigualdade de Género nas Organizações	6
1.1.1. A Evolução dos Direitos das Mulheres no Mercado de Trabalho	7
1.1.2. O Estereótipo Como Fator de Desigualdade e Preconceito.....	10
1.1.3. A Influência dos Recursos Humanos	12
1.1.4. O Género e a Gestão	14
1.2. A Gestão Feminina	16
1.2.1. Glass Ceiling.....	18
1.2.2. Queen Bee	20
1.3. A Liderança.....	22
1.3.1. A Liderança Feminina	25
1.3.2. A Maternidade e a Carreira de Líder	28
1.3.3. A Importância da Diversidade de Géneros em Cargos de Liderança	30
1.4. Quotas de Género para Paridade em Cargos de Liderança	31
1.5. O Caminho para a Mudança Empresarial.....	33
CAPÍTULO II – METODOLOGIAS E TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO	36
2.1. Metodologias de Investigação	36
2.1.1. Análise de Conteúdo como Ferramenta para o Estudo das Desigualdades de Género	38
2.2. Recolha de Dados: Entrevistas do Podcast “O CEO é o Limite”	39
2.3. Perfil das Entrevistadas	40
2.4. Análise de Dados	41

2.4.1. Autoconhecimento e Confiança.....	45
2.4.1.1. Reconhecimento Pessoal	45
2.4.1.2. Exigência Individual	49
2.4.1.3. Síntese	53
2.4.2. Desigualdade de Género no Mundo Empresarial	56
2.4.2.1. Preconceito em Ambiente Laboral.....	57
2.4.2.2. Expectativas de Género.....	59
2.4.2.3. Síntese	62
2.4.3. Desafios Emocionais.....	66
2.4.3.1. Equilíbrio Emocional.....	67
2.4.3.2. Desafios da Maternidade	70
2.4.3.3. Síntese	74
2.4.4. Liderança e Inclusão no Ambiente de Trabalho	77
2.4.4.1. Diversidade na Liderança	78
2.4.4.2. Referências Femininas	80
2.4.4.3. Síntese	83
2.4.5. Quotas de Género	86
2.4.5.1. Necessidade de Regulamento	87
2.4.5.2. Solução Temporária	88
2.5.4.3. Síntese	91
CAPÍTULO III – ANÁLISE DE FREQUÊNCIAS.....	93
CONCLUSÃO	102
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108
ANEXOS	115
ANEXO 1 – Link do Podcast	115
ANEXO 2 – Entrevistadas.....	116

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Link do Podcast115

Anexo 2 - Entrevistas116

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Perfil dos entrevistados.....	40
Tabela 2. Categorias e Subcategorias.....	44
Tabela 3. Categoria Autoconhecimento e Confiança.....	94
Tabela 4- Categoria Desigualdade de Género no Mundo Empresarial.....	95
Tabela 5. Categoria Desafios Emocionais.....	97
Tabela 6. Categoria Liderança e Inclusão no Ambiente de Trabalho.....	99
Tabela 7. Categoria Quotas de Género.	100

Desigualdade de Género no Mundo Empresarial: Conseguem as mulheres chegar aos níveis mais altos da hierarquia organizacional?

INTRODUÇÃO

A presente dissertação de mestrado surge como conclusão do Mestrado em Gestão de PME's da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Portalegre.

O mesmo tem como tema principal A Desigualdade de Género no Mundo Empresarial: Barreiras e Oportunidades na Ascensão das Mulheres à Gestão de Topo onde foi analisado um podcast do Jornal Expresso devido à impossibilidade de chegar a líderes do topo das empresas. Apesar do avanço no acesso às mulheres ao mercado de trabalho, a sub-representação feminina nos níveis mais altos da hierarquia organizacional permanece uma realidade preocupante, que reflete desigualdades estruturais que limitam o aproveitamento do talento disponível das mulheres.

O tema selecionado, além de possibilitar a identificação das barreiras enfrentadas pelas mulheres no caminho para a liderança, também contribui para o avanço do conhecimento sobre práticas e políticas capazes de promover o fim da desigualdade de género nas organizações. Isso é especialmente relevante no contexto atual, em que a diversidade é amplamente reconhecida como um fator estratégico essencial para impulsionar a inovação, melhorar o desempenho e assegurar a sustentabilidade organizacional.

Enquadramento e Justificação do Tema

Atualmente, presenciamos muitas questões em relação à desigualdade de género, não só a nível empresarial, mas também a nível social. As mulheres, em particular, são prejudicadas, devido aos preconceitos e avaliações negativas nos contextos institucionais e nas interações quotidianas, nos sistemas de herança e de casamento, na distribuição do poder doméstico, na segmentação sexual dos mercados de trabalho nas oportunidades de emprego e nas remunerações (Silva, 2018). Numa compilação de desigualdades, as mencionadas anteriormente são algumas das mais importantes.

De acordo com Inês Duarte Freitas, embora as mulheres representem uma percentagem significativa da força de trabalho nas empresas, continuam a enfrentar

barreiras que as impedem de alcançar posições de topo nas organizações. No contexto global, Portugal ocupa a 29.^a posição no Índice Global de Desigualdade de Género, evidenciando desafios ainda por superar. Para melhorar essa classificação, é essencial que as organizações promovam oportunidades de desenvolvimento profissional de forma igualitária, garantindo às mulheres flexibilidade e apoio reforçado em momentos cruciais de suas carreiras (Silva, J. M., 2023).

Quando se trata da presença de mulheres em cargos de gestão, a discriminação ainda é uma realidade que se manifesta de diversas formas. De acordo com uma avaliação global, as mulheres tendem a concentrar-se em setores como saúde, segurança social ou agências públicas, o que reduz suas oportunidades de acesso a cargos de gestão e as afasta, de forma estratégica, de posições de liderança organizacional (Ramos, Pita e Ferreira, 2022).

A verdade é que continuamos a assistir à discriminação das mulheres relativamente aos homens, no âmbito das oportunidades no mercado de trabalho, das condições de emprego, das oportunidades de progressão de carreira. Mesmo que a presença feminina no contexto laboral aumente, o crescimento não é acompanhado pelo aumento de posições de liderança, o que resulta no Glass Ceiling (Dias, I. V., 2018).

O Glass Ceiling persiste em várias fases da carreira feminina, desde o início da carreira até aos níveis mais altos da mesma, pois o fenómeno está relacionado a estereótipos de liderança, onde o ambiente do trabalho é predominantemente masculino e desvalorizam o trabalho da mulher (Ferreira, 2020).

Objetivos Gerais e Específicos

O objetivo principal deste trabalho é compreender a desigualdade de género nas empresas, analisando como perceções e estereótipos de liderança afetam a autoconfiança e a exigência pessoal das mulheres, dificultando sua ascensão a cargos de topo.

Como forma de atingir o objetivo principal foram definidos objetivos específicos a saber:

1. Identificar as percepções das mulheres sobre os fatores de oportunidade e barreira na sua ascensão a posições de liderança nas empresas.
2. Analisar o impacto de preconceitos e discriminações enfrentados por mulheres no ambiente empresarial, considerando as diferenças de expectativas entre géneros.
3. Examinar como percepções e estereótipos de liderança influenciam a autoconfiança e a autoexigência das mulheres no contexto corporativo.
4. Explorar os desafios emocionais enfrentados por mulheres ao equilibrar vida pessoal e profissional, com destaque para os impactos da maternidade.
5. Investigar a importância da inclusão e diversidade na liderança, avaliando como referências femininas podem influenciar positivamente a cultura organizacional.
6. Avaliar a necessidade e o impacto de quotas de género como uma solução temporária para promover a igualdade de oportunidades em cargos de liderança.

Para que seja possível conseguir cumprir os objetivos, será realizado uma investigação de natureza exploratória e explicativa. Uma investigação exploratória consiste em ter uma visão objetiva do tema, com ênfase no problema central, o facto das mulheres não conseguirem chegar ao topo das empresas. E uma investigação explicativa que tem como objetivo identificar os fatores que contribuem e determinam este fenómeno.

Através de uma base de dados secundária, avalia-se a opinião dos grandes gestores, através do Podcast “O CEO É O LIMITE”, onde é possível ter diversas opiniões e obstáculos de gestores de topo.

Metodologia e Meios Utilizados

Segundo Vilelas (2009), a investigação constitui uma jornada complexa, desafiante e, por vezes, inquietante, tanto a nível pessoal como profissional. Exige disciplina tanto no pensamento como na ação, impondo um exercício contínuo de introspeção e reflexão sobre a forma como abordamos o conhecimento de um

determinado fenómeno. Este processo exige um delicado equilíbrio entre a aplicação rigorosa de metodologias predefinidas e a necessidade de manifestar criatividade e originalidade. Nesta dinâmica, a liberdade de pensamento do investigador colide com o rigor das metodologias de investigação e as práticas inerentes à produção de conhecimento científico. Para muitos iniciantes, a investigação é vista como uma atividade solene, geradora de grandes expectativas e incertezas. A escolha da metodologia qualitativa neste estudo justifica-se pela necessidade de compreender em profundidade as experiências subjetivas das mulheres em relação às desigualdades de género. Através da análise de conteúdo, foi possível identificar os padrões e as nuances das narrativas das participantes, contribuindo para a construção de um conhecimento mais aprofundado sobre as barreiras que impedem a equidade de género no mundo corporativo (Costa, Lourenço, Otoni, Santos e Vidala, 2018).

A investigação qualitativa permite-nos explorar a complexidade da experiência humana, valorizando as subjetividades, as relações sociais e os significados que as pessoas atribuem às suas vidas. Ao contrário dos métodos quantitativos, a investigação qualitativa adapta-se a cada contexto, utilizando dados não numéricos para compreender em profundidade fenómenos sociais e culturais (de Sousa, e dos Santos, 2020).

Limitações da Pesquisa/Trabalho

Face à dificuldade em realizar entrevistas com CEOs de grandes empresas, optou-se pela análise do podcast “O CEO é o Limite” como estratégia metodológica. Esta abordagem permitiu explorar as perspetivas de líderes sobre as questões de género no mundo corporativo, identificando desafios e oportunidades para a ascensão profissional das mulheres.

A análise das entrevistas foi realizada apenas a 10 mulheres do podcast, uma vez que, após serem ouvidos inúmeros podcasts de ambos os sexos, verificou-se que os homens não falam da desigualdade de género nem em temas relacionados, o que para amostra e categorização das entrevistas nesta dissertação era indispensável.

Com a análise dos 10 episódios das entrevistas foi revelado uma ampla gama de experiências e desafios enfrentados pelo sexo feminino, com questões relacionadas

com o Autoconhecimento e Confiança, à Desigualdade de Género no Mundo Empresarial, aos Desafios Emocionais, à Liderança e Inclusão no Ambiente de Trabalho e às Quotas de Género.

A heterogeneidade dos dados revela que as estratégias para promover a equidade de género são diferentes de entrevistada para entrevistada, o que muda o contexto organizacional e as necessidades de cada entrevistada.

Estrutura Geral do Trabalho

A presente dissertação encontra-se dividida em três capítulos principais. A organização estrutural tem como objetivo apresentar de forma clara e coerente os conteúdos abordados, de forma a permitir uma compreensão estrutura dos temas.

A introdução contextualiza o tema da desigualdade de género, apresenta a relevância da problemática e a justificação do tema, são definidos objetivos gerais e específicos, tal como a metodologia e as limitações encontradas no processo de pesquisa.

O primeiro capítulo é dedicado à revisão da literatura, proporcionando o enquadramento teórico essencial para compreender o tema. Inicialmente, aborda-se a desigualdade de género nas organizações, explorando a evolução dos direitos das mulheres no mercado de trabalho e os estereótipos que perpetuam o preconceito. De seguida, a gestão e a liderança femininas são analisadas, com destaque para os desafios enfrentados, incluindo o impacto da maternidade na carreira e a importância da diversidade de género em posições de decisão. O capítulo conclui com uma discussão sobre as quotas de género, enfatizando a necessidade de promover mudanças culturais e organizacionais para alcançar maior equidade.

O segundo capítulo apresenta a abordagem metodológica, onde são descritos as metodologias de investigação e os métodos de recolha de dados, que incluem a análise das entrevistas analisadas no âmbito do podcast “O CEO é o Limite”. O perfil das candidatas é analisado, e os dados recolhidos são analisados em cinco categorias.

No terceiro capítulo, é realizado a análise de frequências dos dados recolhidos, com o objetivo de identificar padrões e tendências relevantes no discurso das entrevistadas.

A conclusão sintetiza os principais resultados alcançados, onde reflete a importância do estudo e os contributos do debate acerca da desigualdade de género nas organizações.

A dissertação termina com as referências bibliográficas e com os respetivos anexos.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Desigualdade de Género nas Organizações

A Desigualdade de Género nas Organizações ainda é um assunto recorrente. Os objetivos de trabalho decente e justiça social estão longe de ser alcançados pelo mundo. Segundo Medeiros e Ventura (2023), apesar dos avanços normativos as mulheres continuam a enfrentar dificuldades para garantir o trabalho e o sustento e persistem lacunas significativas nos direitos das mulheres.

A desigualdade de género tem sido amplamente analisada no contexto do mercado de trabalho (Medeiros e Ventura, 2023). As diversas formas dessa desigualdade presentes nas organizações frequentemente tornam o ambiente de trabalho menos acolhedor para as mulheres.

A diferença salarial de género, a escassez de mulheres em cargos de liderança e o tempo que uma mulher necessita para progredir na carreira, em comparação com os homens, são exemplos da discriminação presente nas organizações. Esses fatores afetam negativamente os ganhos e as oportunidades das mulheres, contribuindo para um estatuto socioeconómico inferior devido à discriminação no local de trabalho (Stamarski e Son Hing, 2015).

A discriminação nas organizações ocorre quando os membros de uma categoria social estão em desvantagem em relação aos membros de outras categorias, que têm o mesmo potencial de sucesso. A perceção desta discriminação é uma das formas de

maus-tratos nas organizações que afeta negativamente a forma de trabalhar e de estar dos indivíduos, facto que é sentido maioritariamente pelas mulheres (Dias, 2018).

De acordo com Grasso e Smith (2022), as desigualdades de género podem ser explicadas tanto por fatores materiais, como a desigualdade de recursos, quanto por fatores culturais, como os papéis de género. Argumenta-se que as desigualdades na participação entre homens e mulheres são, em parte, resultado das disparidades nos recursos, como a capacidade de gerar renda e participar ativamente na vida cívica.

A ideia de que as mulheres são menos propensas a participar ativamente em atividades políticas é frequentemente atribuída à socialização de género. Essa socialização, que molda expectativas e comportamentos desde a infância, pode levar as mulheres a internalizar papéis mais passivos e a evitar confrontos (Fuller e Kim, 2023).

Além da socialização, fatores como renda, educação, tempo disponível e habilidades cívicas também influenciam a participação política. Embora mulheres com maior acesso a recursos tendam a participar mais ativamente na vida política, barreiras sociais e culturais, moldadas pela socialização de género, continuam a restringir as suas oportunidades (Grasso e Smith, 2022). Os homens dominam a cultura, especialmente nas posições de liderança, logo as oportunidades dadas pelas instituições podem ser desiguais. A desigualdade de género na política é um problema persistente em muitas sociedades (Grasso e Smith, 2022).

Segundo Grasso e Smith (2022), a menor participação feminina na política resulta em menor representação e acentua a desigualdade política. Essa sub-representação impede que as perspetivas e necessidades das mulheres sejam devidamente consideradas na tomada de decisões, perpetuando um sistema político que, historicamente, privilegiou os interesses masculinos.

1.1.1. A Evolução dos Direitos das Mulheres no Mercado de Trabalho

No início dos anos 30, as mulheres começaram a ingressar em diversas áreas, como advocacia, medicina, gestão e ensino. Esse avanço destacou a desigualdade de género nas profissões tradicionalmente dominadas por homens (Santos, 2020).

Com muitas lutas e movimentos feministas, combateu-se contra preconceitos e discriminações instalados numa sociedade profundamente machista. Esta luta foi e continua a ser um processo lento onde as mulheres procuram derrubar barreiras contra um conjunto de preconceitos e estereótipos profundamente enraizados e que dificultam o papel da mulher nas organizações (Santos, 2020).

Ainda que os movimentos feministas tivessem começado com reivindicações no que concerne ao direito ao voto e ao acesso à educação pelas mulheres, a luta prosseguiu pelo direito à igualdade no mercado de trabalho (Santos, 2020).

A sociedade profundamente machista considerou que apenas os homens eram capazes de tomar decisões para a família e para a comunidade, enquanto as mulheres deveriam estar limitadas às tarefas domésticas e não poderiam assumir cargos remunerados. Desta convicção resultou, por muitos séculos, as mulheres serem marginalizadas e excluídas das esferas de decisão familiar (Santos, 2020).

A igualdade de género em Portugal foi impulsionada por reformas institucionais e legais (Ferreira, 2010). Portugal, entre os anos 70 e 80 do século passado, sofreu grandes reformas legislativas com o intuito de eliminar a evidente discriminação entre homens e mulheres imposta pelo regime do Estado Novo. A renovação legal integrou o contexto político-social de liberalização e de democratização, que abriu caminhos políticos favoráveis às demandas feministas a nível nacional e internacional (Ferreira, 2010).

As mulheres já ocupavam cargos no Estado e, mesmo que não se autodenominassem como feministas, aproveitaram as oportunidades políticas para defender a igualdade de género e a não discriminação, criaram grupos formais e informais que ajudaram a tornar as ações públicas e estatais aceitáveis nesse domínio. Foi um período de procura de modernização democrática e reconquista pelo respeito internacional, como demonstrou o pedido de adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia, em 1977 (Ferreira, 2010).

Após o 25 de Abril de 1974 em Portugal foi decretada a igualdade entre todos os cidadãos, sem discriminação baseada em género, origem, opinião política, situação financeira ou orientação sexual. Todos têm o direito de escolher uma profissão e receber uma remuneração pelo trabalho exercido (Santos, 2020). A par disto a

necessidade financeira das famílias, que enfrentavam dificuldades com apenas um salário, aumentou a participação feminina no mercado de trabalho, impulsionando o avanço e crescimento do movimento feminista. O processo tem sido progressivo ao longo do tempo (Santos, 2020).

A emancipação das mulheres no mercado do trabalho em Portugal tonou-se evidente a partir dos anos 80. As mulheres começaram a desempenhar cargos profissionais que anteriormente estavam destinados aos homens e acresce ainda o facto de começaram a possuir níveis académicos mais elevados algo que também era quase exclusivo do sexo masculino (Santos, 2020).

Desde o 25 de abril de 1974, a igualdade de género em Portugal tem registado melhorias em vários indicadores de modernização social, como o aumento das taxas de divórcio e dos nascimentos fora do casamento. Esse progresso rápido coloca o país entre os mais avançados da Europa em termos de mudanças sociais (Ferro, 2021).

Apesar desse avanço, há uma contradição: a alta segregação no mercado de trabalho e a baixa qualidade dos empregos oferecidos às mulheres representam obstáculos à sua verdadeira emancipação. As mulheres portuguesas continuam a enfrentar uma carga desproporcional de trabalho doméstico não remunerado, disparidades salariais e discriminação associada à maternidade, apesar da sua presença significativa no mercado de trabalho. Em várias áreas, as mulheres permanecem desfavorecidas e vulneráveis devido à divisão desigual das tarefas domésticas e dos cuidados com pessoas dependentes. Essa disparidade no tempo dedicado a essas responsabilidades limita as oportunidades das mulheres no mercado de trabalho e a sua visibilidade pública (Ferro, 2021).

Adicionalmente, persistem equívocos e estereótipos profundamente enraizados na interpretação do que constitui a igualdade de género. Esses estereótipos continuam a influenciar a perceção pública sobre o que é considerado adequado para homens e mulheres. Embora Portugal esteja entre os países europeus que mais avançou em termos de igualdade de género, ainda há grandes disparidades entre os contextos profissionais e familiares. A melhoria na partilha das responsabilidades parentais é um passo positivo, mas a verdadeira igualdade só será alcançada quando as mulheres

tiverem as mesmas oportunidades e remunerações que os homens e quando as responsabilidades domésticas forem divididas de forma equitativa (Ferro, 2021).

Em jeito de conclusão podemos dizer que o ambiente económico, histórico, político, social e cultural dos países afeta homens e mulheres que desempenham qualquer tipo de função no mercado de trabalho. No passado, as mulheres que trabalhavam fora de casa eram vistas negativamente, mas essa mentalidade mudou lentamente até esse pensamento estar alterado completamente nos tempos atuais (Santos, 2020).

Porém, continuam a existir áreas que ainda são predominantemente ocupadas por homens, como tribunais superiores, governos e a administração de grandes empresas. No entanto, vários projetos de leis que visam a promover a igualdade de género e acabar com a discriminação no mercado de trabalho estão em vigor em Portugal (Santos, 2020).

1.1.2. O Estereótipo Como Fator de Desigualdade e Preconceito

Uma das barreiras que impedem o avanço das mulheres nas organizações para cargos superiores são os estereótipos de género, que se relacionam com crenças comuns da sociedade sobre o que significa ser homem ou mulher (Machado, 2018).

Segundo Mella (2022), a disseminação e perpetuação de modelos mentais, conhecidos como estereótipos, dentro de grupos sociais e organizações são fatores importantes que podem influenciar profundamente o comportamento das pessoas que os adotam. Indivíduos que seguem um paradigma extremo tendem a aceitar, sem questionamento, a ideia de que uma pessoa deve possuir determinadas qualidades apenas por pertencer a um grupo que, em média, as exibe. Isso ocorre quando uma característica de um subconjunto de um grupo é generalizada para todos os seus membros.

Os estereótipos refletem a visão que um grupo social tem sobre outros grupos, podendo carregar conotações positivas, negativas ou neutras, sendo frequentemente moldados por preconceitos e ações irracionais. Esses modelos mentais levam a erros sistemáticos no processamento de informações, resultando em julgamentos e decisões enviesadas (Mella, 2022).

Embora seguir um estereótipo possa parecer útil porque elimina a necessidade de julgamentos pessoais, na verdade torna mais difícil entender a realidade e leva a erros de julgamento. Isso ocorre porque as pessoas costumam atribuir características médias a todos os membros de um grupo, mesmo aqueles que não as têm, o que resulta em distorções nas interações, escolhas e ações (Mella, 2022).

Os estereótipos de gênero são reforçados pelas percepções sobre quem deve assumir funções específicas dentro das organizações, o que leva mais indivíduos do gênero masculino a assumir cargos de liderança. Isso ocorre principalmente no processo de contratação, onde há uma tendência de selecionar os candidatos que se enquadram no perfil do gestor, que é, na maioria das vezes, associado a qualidades masculinas como objetividade e racionalidade (Aguilar, 2018).

Tradicionalmente, cargos e responsabilidades no domínio público são atribuídos aos homens, como sustento, orientação para resultados, competitividade e força. Com base nas características mais emocionais e relacionais, são atribuídas às mulheres cargos de domínios privados e que requerem cuidados (Machado, 2018).

Esse tipo de estereótipo de gênero dá a impressão de que as mulheres são menos capazes de liderar e equilibrar a vida profissional e familiar. É a partir de ideias pré-concebidas acerca de comportamentos, responsabilidades e atitudes do sexo feminino que se continua a transmitir a ideia de que as mulheres não apresentam capacidade para liderar, ter responsabilidade e autonomia (Machado, 2018). A ameaça dos estereótipos surge quando há um estereótipo negativo sobre um grupo ao qual se pertence, numa situação ou ambiente, e quando os estereótipos são provocados ou ignorados. Há uma quantidade significativa de evidências que indicam sinais de ameaça à identidade na organização, embora não haja evidências diretas que a redução da ameaça do estereótipo tenham um impacto imediato e mensurável no desempenho (Walton, Murphy e Ryan, 2015).

A ameaça dos estereótipos leva membros de grupos estigmatizados a procurar sinais externos que indiquem se são valorizados e aceitos. A sub-representação de um grupo pode sugerir a presença de preconceitos e reforçar a percepção de exclusão, por outro lado, ambientes que promovem diversidade e inclusão demonstram que a identidade do grupo não é uma barreira para o sucesso, reduzindo a sensação de

ameaça e reforçando o respeito pelo grupo, nesses contextos inclusivos, as pessoas tendem a sentir-se mais confortáveis, o que melhora seu desempenho e diminui o impacto negativo sobre suas identidades (Walton, Murphy e Ryan, 2015).

1.1.3.A Influência dos Recursos Humanos

A criação de departamentos de recursos humanos e a formalização de processos de seleção têm como objetivo reduzir a influência de questões de gênero nas decisões de contratação. Esses métodos buscam contrariar as práticas de recrutamento baseadas em redes de contacto, que tendem a favorecer candidatos semelhantes aos responsáveis pela seleção. Como os homens predominam nos cargos de tomada de decisão, os candidatos selecionados são, com frequência, do sexo masculino (Aguiar, 2018)

O departamento de Recursos Humanos é responsável por encontrar, selecionar, recrutar e integrar candidatos, independentemente do tamanho da empresa. Este departamento é fundamental para qualquer organização, pois sua principal função é promover o crescimento produtivo dos colaboradores e prevenir situações que possam prejudicar o ambiente de trabalho. Além disso, é responsável por assegurar a entrega de compensações e benefícios legais aos funcionários, bem como gerir demissões quando necessário (Bone, Gonzáles, Díaz, e Loor, 2022).

O departamento de Recursos Humanos engloba um conjunto de práticas organizacionais que gerem os colaboradores e asseguram o cumprimento dos objetivos da organização. A gestão de Recursos Humanos inclui áreas como formação, desenvolvimento de lideranças e avaliação de desempenho. Os sistemas de Recursos Humanos podem variar significativamente, dependendo do tamanho e da trajetória da organização. Em algumas, eles são bem estruturados, com o apoio de um departamento dedicado e liderado por especialistas na área. Em outras, são compostos por políticas e procedimentos dispersos, implementados por gestores e supervisores sem formação formal em Recursos Humanos (Stamarski e Son Hing, 2015).

De uma forma geral, o departamento de recursos humanos atende a dois objetivos principais: proteger os colaboradores e garantir os interesses da organização (Opatha, 2021). Esses objetivos influenciam diretamente a forma como os Recursos

Humanos examinam questões como a discriminação de gênero nas práticas de recursos humanos, especialmente no desenvolvimento de políticas e na forma como os decisores organizacionais as implementam (Opatha, 2021).

Os homens são mais aceites do que as mulheres em determinados contextos profissionais, e as percepções tradicionais sobre o papel das mulheres permanecem inalteradas. A crença de que as mulheres não são capazes de assumir cargos de liderança específicos ainda persiste, como consequência, muitos empregadores preferem homens para funções que exigem deslocações frequentes e decisões rápidas (Stamarski e Son Hing, 2015).

As entidades empregadoras frequentemente percebem limitações nas capacidades das mulheres durante os processos de recrutamento e seleção. Em contraste, os homens têm mais oportunidades de progredir e ocupar cargos de liderança (Stamarski e Son Hing, 2015).

A discriminação no recrutamento, juntamente com a desigualdade de gênero, são fatores que contribuem para práticas discriminatórias, a escolha de empregos para mulheres é outra manifestação da desigualdade de gênero, uma vez que, geralmente, se restringem a cargos tradicionais e de baixa remuneração, refletindo a disparidade salarial entre homens e mulheres na mesma função dentro da empresa (Stamarski e Son Hing, 2015).

As tomadas de decisão acerca das contratações por parte dos recursos humanos são influenciadas através de percepções de adequação, o que é importante porque atuam como porteiros nas organizações (Dutz, Hubner e Peus, 2022).

Os estereótipos podem influenciar a percepção dos recrutadores sobre a adequação de um candidato a uma determinada vaga. Preconceitos e estereótipos podem levar a decisões de contratação injustas, baseadas em características irrelevantes para o desempenho do cargo. Essa prática não apenas prejudica os indivíduos, mas também limita a diversidade e a inovação nas organizações (Dutz, Hubner e Peus, 2022).

As escolhas dos recursos humanos com percepções estereotipadas podem prejudicar a diversidade de uma organização, especialmente em ambientes de trabalho extremamente estereotipados de gênero. Os estereótipos de gênero influenciam não

apenas as associações de traços de grupo, mas também as percepções dos indivíduos sobre as qualidades e necessidades relacionadas ao trabalho e às organizações (Dutz, Hubner e Peus, 2022).

1.1.4. O Género e a Gestão

Com a crescente participação das mulheres no mercado de trabalho e a sua ambição de ocupar cargos de liderança, anteriormente reservados exclusivamente aos homens, fez com que o género se tornasse uma questão sensível nas organizações (Chula, 2019).

O género não é apenas um método de identificação, mas também funciona como uma característica de estatuto generalizado, onde os homens são frequentemente percebidos como mais capazes do que as mulheres, exceto quando se trata de tarefas tradicionalmente associadas ao feminino (Fuller e Kim, 2023).

Discutir género implica abordar as normas sociais que influenciam o comportamento dos indivíduos em diferentes contextos, investir na educação sobre questões de género é essencial para alcançar a verdadeira igualdade, garantindo que todos tenham acesso equitativo a recursos e oportunidades, esse investimento promove a compreensão e o apoio à igualdade no acesso ao conhecimento e às oportunidades de vida (David, 2022).

O género pode ser definido como um conjunto de relações sociais, organizacionais e simbólicas, cujas ações e reações são moldadas por dinâmicas de poder. Dessa forma, a divisão sexual do trabalho, predominante nas sociedades, faz com que os homens ocupem posições de maior riqueza, poder e prestígio, recebendo, assim, mais reconhecimento e recompensas pelos seus papéis no mercado de trabalho do que as mulheres, essa disparidade afeta significativamente o nível de oportunidades disponíveis para ambos os géneros (David, 2022).

O género masculino desfruta de oportunidades de vida mais amplas em comparação ao feminino, o que reflete a persistência de uma dominação masculina. Para além das desigualdades de género, existe uma rede complexa de relações de poder que perpetua desigualdades e violações dos direitos humanos. Esta rede manifesta-se

através de diversas interações sociais e simbólicas, influenciando o modo como nos comportamos e reagimos ao ambiente em que vivemos (David, 2022).

Os elementos psicológicos de cada género criam dois tipos de liderança, a liderança feminina e a liderança masculina (Deruvensi e Kristianti, 2022). A experiência do sexo feminino na liderança usa competências sociais e culturais, onde o género está intrinsecamente ligado às experiências diárias, bem como em contextos socioculturais e económicos. Neste caso, a barreira de género é o que limita o potencial de liderança de um indivíduo devido ao seu género. Em geral, as barreiras de género são construções culturais que estão presentes em grau elevado em todas as sociedades (Speranza, 2017).

É fulcral entender que a perspetiva de género como construção social sustenta que o género não é uma característica intrínseca das pessoas, mas sim uma característica das situações em que interagem. O género é um processo ativo que é criado pelas interações sociais, e, portanto, é um produto da construção social (Carvalho, 2021).

Para compreender completamente o papel dos homens e das mulheres na estrutura social, é necessário compreender o papel que ambos desempenham de forma diferente na sociedade (Carvalho, 2021).

A perceção histórica dos papéis de género, onde o homem é considerado como o criador da ordem e a mulher associada à desordem, são pensamentos históricos fixos que têm sido alterados com o tempo, o conjunto de normas e expectativas culturais sobre o que é apropriado para homens e mulheres são conhecidos como papéis de género, enquanto a identidade de género se refere ao sentido psicológico que um indivíduo tem, seja homem ou mulher, baseado em características que aprendeu desde criança. Assim, a identidade do papel de género é a forma como uma pessoa age e se sente em relação ao seu género culturalmente constituído. Esta compreensão é essencial para combater as disparidades de género no mercado de trabalho e garantir que todos tenham as mesmas oportunidades (Carvalho, 2021).

A gestão tem um papel central na transformação das estruturas organizacionais, sendo crucial para promover práticas que garantam equidade de género, a implementação de políticas inclusivas, como o desenvolvimento de programas de

mentoria e ações afirmativas, são essenciais para superar barreiras históricas e culturais que limitam o acesso das mulheres a cargos de liderança (Aguiar, 2018).

A criação de um ambiente onde as decisões de recrutamento e promoção sejam baseadas no mérito, sem influências de preconceitos de género, contribui para uma maior representatividade feminina nas posições de poder, o que, por sua vez, favorece a inovação e a eficácia organizacional (Antunes, de Abreu e Rodrigues 2020).

É fundamental que a gestão invista na formação contínua sobre questões de género para seus colaboradores e líderes, garantindo que estejam preparados para identificar e lidar com discriminações implícitas que podem surgir em ambientes de trabalho (David, 2022).

O conhecimento sobre os desafios enfrentados por diferentes géneros permite aos gestores adotar uma abordagem mais inclusiva e justa, promovendo uma cultura organizacional onde todos os colaboradores têm as mesmas oportunidades. Dessa forma, a gestão não apenas melhora as condições de trabalho, mas também fortalece o desempenho organizacional ao criar um ambiente mais igualitário e diversificado (Speranza, 2017).

1.2. A Gestão Feminina

A gestão feminina desempenha um papel crucial no desempenho organizacional, atuando através de dois canais principais: por um lado, as mulheres em posições de liderança influenciam diretamente as decisões estratégicas e operacionais de topo; por outro, fortalecem a gestão intermédia ao atribuírem tarefas e fornecerem orientação, resultando em benefícios para toda a organização (Nyeadi, Kamasa e Kpinpuo, 2021).

A presença de mulheres em cargos de liderança facilita a progressão de outras mulheres para posições intermédias. A capacidade de motivar, encorajar e orientar subordinados, frequentemente atribuída a traços como instintos maternos e habilidades interpessoais, contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo. Segundo Nyeadi, Kamasa e Kpinpuo (2021), as mulheres em posições de chefia servem como modelos inspiradores, incentivando as gestoras a empenharem-se, destacarem-

se e a reconhecerem que o desempenho elevado pode abrir portas para posições de topo.

Além disso, a supervisão regular oferecida por líderes femininas experientes promove o desenvolvimento de competências de liderança nas jovens gestoras, ajudando-as a compreender as normas e práticas organizacionais, esta dinâmica não só fortalece a gestão, como também melhora a qualidade das decisões estratégicas dos líderes, refletindo-se no desempenho da empresa (Nyeadi, Kamasa e Kpinpuo,2021).

A liderança feminina apresenta características únicas que se diferenciam das práticas tradicionais masculinas, enquanto os homens tendem a focar-se no controlo das atividades e na competição, as mulheres adotam um estilo de gestão mais participativo e colaborativo, nas habilidades como construção de equipas, comunicação eficaz, negociação e estabelecimento de parcerias estratégicas são frequentemente associadas ao estilo feminino (Nyeadi, Kamasa e Kpinpuo,2021).

Essa abordagem resulta em ambientes organizacionais mais abertos, participativos e inovadores. A inteligência emocional, uma qualidade particularmente destacada em mulheres líderes, contribui para uma melhor resolução de problemas e para decisões equilibradas, que consideram tanto os aspetos racionais quanto emocionais (Chula, 2019).

A presença de mulheres em cargos de liderança é vantajosa para as organizações em múltiplas dimensões (Chula, 2019):

1. Reputação e Imagem Corporativa: A representação feminina melhora a reputação das empresas, transmitindo uma imagem de diversidade e inclusão.
2. Relacionamento com Stakeholders: Mulheres líderes têm maior capacidade de construir relações de confiança com clientes e fornecedores, favorecendo a expansão para novos mercados.
3. Ambiente Organizacional: A gestão feminina valoriza o trabalho em equipa e o bom ambiente empresarial, promovendo dinâmicas mais saudáveis e produtivas.

4. Competitividade e Inovação: Organizações lideradas por mulheres frequentemente apresentam maior rentabilidade e capacidade de inovação, tornando-se mais competitivas no mercado.

Apesar dos benefícios da liderança feminina, as mulheres continuam a enfrentar barreiras significativas no mundo corporativo. O machismo enraizado nas hierarquias de gestão, manifestado em resistências à ascensão profissional feminina e estruturas de poder desiguais, é uma das principais causas de insatisfação laboral. Além disso, obstáculos invisíveis, como assédio moral e discriminação sutil, dificultam o desempenho das mulheres e impulsionam muitas delas a optar pelo empreendedorismo (Antunes, de Abreu e Rodrigues, 2020).

Esses desafios são amplificados por fatores socioculturais e religiosos, que moldam as expectativas sobre os papéis femininos na sociedade. As mulheres frequentemente buscam autonomia e realização profissional através da criação de negócios próprios, um fenómeno impulsionado pelo desejo de independência e pela necessidade de superar as limitações impostas pelos ambientes organizacionais tradicionais (Bernardino, Freitas Santos e Cardoso, 2018).

O impacto da liderança feminina vai além do âmbito organizacional, refletindo-se também na sociedade. As gestoras não apenas promovem práticas mais inclusivas e equitativas, mas também incentivam mudanças culturais ao demonstrar que o sucesso profissional feminino é alcançável.

Embora as mulheres enfrentem obstáculos, as suas contribuições para o mercado de trabalho são essenciais para a construção de um futuro mais justo e equilibrado. A capacidade de combinar criatividade, adaptabilidade e inteligência emocional faz da liderança feminina um pilar para o avanço económico e social.

1.2.1. Glass Ceiling

A metáfora do Teto de Vidro (Glass Ceiling) é amplamente utilizada para simbolizar a falta de oportunidades que as mulheres enfrentam ao tentar ascender na hierarquia organizacional. Este conceito descreve uma barreira invisível que impede muitas mulheres, mesmo as que já ocupam posições de liderança, de avançarem nas suas carreiras (Espinosa e Ferreira, 2022).

Segundo Espinosa e Ferreira (2022), essa desigualdade reflete-se em diferenças de género ou raça que não podem ser explicadas por outras características relevantes para o trabalho. Aumenta com o nível hierárquico e manifesta-se em fenómenos como diferenças salariais, menor probabilidade de promoção para mulheres e uma presença desproporcional de homens nos cargos mais altos.

O termo surgiu nos Estados Unidos, na década de 1980, um período marcado por um aumento significativo da participação feminina no mercado de trabalho desde os anos 50. Apesar desse progresso, as mulheres continuaram a enfrentar barreiras invisíveis que refletem desigualdades de género profundamente enraizadas nas culturas organizacionais e na sociedade em geral (Espinosa e Ferreira, 2022).

A este respeito Flores (2019) refere que, culturas masculinizadas prevalecem em muitos ambientes formais e informais de trabalho, dificultando ainda mais o avanço feminino.

Em Portugal, o fenómeno do Teto de Vidro é evidente em várias dimensões. Segundo dados da PORDATA (2024), as mulheres apresentam níveis de escolaridade superiores aos dos homens: em 2023, 25,9% das mulheres entre os 16 e os 89 anos concluíram o ensino superior, contra 20,2% dos homens. No entanto, essa vantagem académica não se reflete na participação laboral nem nas condições de trabalho.

Em termos de emprego, 61,2% dos homens nessa faixa etária estavam empregados em 2023, contra apenas 53,3% das mulheres. Essa desigualdade estende-se aos rendimentos: o salário médio mensal dos homens foi de 1476,2€, enquanto o das mulheres foi de 1237,5€, demonstrando que barreiras sistémicas continuam a limitar o avanço das mulheres no mercado de trabalho.

As escolhas de carreira das mulheres são influenciadas por mudanças nos contextos tecnológicos, económicos, políticos e sociais. No entanto, elas ainda enfrentam dificuldades significativas para alcançar cargos de liderança.

Singh, Sharma, Bali, Sharma e Shah (2023) destacam que, em 40% das empresas globalmente, as mulheres não ocupam cargos de liderança, apesar da sua crescente participação no setor económico.

Fatores individuais, organizacionais e sociais contribuem para essas barreiras, entre os fatores organizacionais, destaca-se a falta de oportunidades iguais, enquanto, a nível individual, mulheres em cargos de gestão mais baixos muitas vezes não conseguem competir por posições superiores devido à falta de experiência internacional ou de acesso a redes de apoio (Speranza, 2017).

No contexto de empresas multinacionais, o Teto de Vidro pode ser ainda mais desafiador, Speranza (2017) salienta que essas organizações têm a responsabilidade de valorizar a diversidade, garantindo que mulheres qualificadas tenham acesso a oportunidades internacionais. A falta de representação feminina em altos cargos não apenas limita o potencial de liderança das mulheres, mas também priva as empresas dos benefícios da diversidade na tomada de decisões estratégicas.

Fragmentar o Teto de Vidro exige esforços conjuntos de mulheres e organizações. As empresas devem implementar políticas inclusivas que promovam a diversidade e assegurem igualdade de oportunidades. Paralelamente, as mulheres precisam de investir no desenvolvimento de redes de apoio, promover as suas competências e demonstrar interesse por desafios profissionais (Speranza, 2017).

O Teto de Vidro, enquanto barreira invisível, reflete desigualdades estruturais e culturais que persistem mesmo em sociedades avançadas. Apenas através de esforços coordenados entre indivíduos e organizações será possível alcançar uma maior equidade e transformar o mundo do trabalho num espaço verdadeiramente inclusivo (Speranza, 2017).

1.2.2. Queen Bee

O fenómeno conhecido como síndrome da abelha rainha ocorre em ambientes organizacionais onde as mulheres enfrentam dificuldades em progredir na carreira, particularmente em contextos dominados por homens.

Segundo Amorim (2023), as mulheres que ascendem a posições de liderança tendem a adotar atitudes competitivas e comportamentos associados a características tradicionalmente masculinas, como ambição e assertividade. Essa adaptação ao ambiente muitas vezes leva a um distanciamento em relação a outras mulheres no local

de trabalho, especialmente quando o sucesso é associado a valores masculinos e características femininas são percebidas como obstáculos ao avanço profissional.

O fenómeno reflete uma tentativa de sobrevivência em ambientes marcados por desigualdades de género, onde essas líderes podem adotar comportamentos contrários à igualdade de género como estratégia para preservar o seu lugar, essa dinâmica perpetua os estereótipos de género e contribui para a manutenção de estruturas organizacionais desiguais (Amorim, 2023).

A falta de solidariedade entre mulheres, em parte, resulta das experiências de desigualdade vividas por estas líderes durante as suas próprias trajetórias profissionais. Elas frequentemente esperam que outras mulheres enfrentem os mesmos sacrifícios pessoais que elas fizeram, como abdicar de relações familiares ou de compromissos pessoais, para alcançar o sucesso (Amorim, 2023)

Conforme referido por Grangeiro, Gomes Neto e Esnard (2024), algumas mulheres em cargos elevados percebem outras mulheres como "adversárias ativas" às mudanças nos papéis de género, o que intensifica as dificuldades de criar um ambiente mais inclusivo. Este comportamento pode ser influenciado pela pressão para se destacarem num contexto onde os homens ainda recebem mais valor e reconhecimento. A falta de mobilidade profissional e a cultura corporativa pouco inclusiva são fatores que alimentam essa frustração e reforçam atitudes competitivas entre mulheres.

De acordo com Derks, Van Laar e Ellemers (2016), há também um elemento de identidade de género que influencia o fenómeno. Mulheres em posições de liderança tendem a evitar relacionar-se com subordinadas de menor nível hierárquico para protegerem a sua imagem e minimizarem o risco de serem vistas como "fracassos atribuídos ao género". Essa atitude, muitas vezes interpretada como falta de solidariedade, é uma forma de preservar a sua posição e destacar-se como uma exceção ao estereótipo feminino.

Embora a síndrome da abelha rainha envolva atitudes que parecem indicar uma desconexão com outras mulheres, Gomes Neto, Grangeiro e Esnard (2022) destacam que essas líderes frequentemente apoiam colegas com trajetórias semelhantes às suas. Assim, o fenómeno não representa uma ausência generalizada de identificação com o

gênero feminino, mas sim uma resposta adaptativa às exigências e barreiras específicas de contextos profissionais dominados por homens.

1.3. A Liderança

As organizações estão constantemente a sofrer transformações, o que significa que os modelos de liderança convencionais devem ser reavaliados. Os modelos tradicionais não funcionam no ambiente competitivo atual, que requer mudanças nas filosofias e paradigmas de liderança (Arruda, Chrisóstomo e Rios, 2010).

Um dos fatores que contribui para o sucesso das organizações é a liderança. A liderança é uma relação de influência mútua, na qual tanto o líder quanto os colaboradores se impactam reciprocamente. Liderar implica reunir as pessoas em torno de um objetivo comum e criar condições que as motivem a esforçar-se para transformar o mundo. Um líder deve criar um ambiente propício para que a equipa se dedique plenamente às suas tarefas (Arruda, Chrisóstomo e Rios, 2010).

Os grandes líderes têm o poder de emocionar, despertar paixões e inspirar o melhor em cada pessoa. Portanto, a liderança é o processo de influenciar os outros em prol do bem comum, não dependem apenas da habilidade de dizer as palavras certas, mas de um conjunto de atividades que moldam os estilos de liderança (Ribeiro, 2019).

No contexto das organizações, o sucesso depende dos líderes, que têm a responsabilidade de transmitir valores coletivos, garantir a obtenção de recursos e fomentar uma cultura voltada para o desempenho. Esses líderes muitas vezes sacrificam objetivos pessoais para mobilizar as suas equipas em prol de um bem maior. Para ser eficaz, a liderança exige exemplos práticos, comunicação clara e a definição de um propósito que atraia a atenção e o compromisso dos colaboradores (Arruda, Chrisóstomo e Rios, 2010).

Liderar, inspirar e capacitar os outros é um processo complexo de influência mútua, que envolve o líder, os liderados e todo o ambiente interno e externo da organização, tornando-o dinâmico. A liderança consiste na capacidade de inspirar os outros a manterem-se motivados, comprometidos e focados na realização de objetivos coletivos, em vez de individuais (Ribeiro, 2019).

A liderança é composta por elementos essenciais como autoridade, personalidade, relacionamentos sociais e competências. Ao longo da história, os líderes mais poderosos moldaram o curso dos eventos, refletindo essas características em suas ações (Kalogeratos, Anastasopoulou, Stavrogiannopoulos, Tsagri, Tsogka e Lourida, 2023).

Existem três estilos principais de liderança segundo Kalogeratos, Anastasopoulou, Stavrogiannopoulos, Tsagri, Tsogka e Lourida, (2023), a autocrática, caracterizada por rigidez e intrusividade; a liberal, onde o líder deixa que cada um siga o seu próprio caminho; e a democrática, que se baseia numa liderança participativa e orientadora. O estilo de liderança apropriado depende das circunstâncias e das tarefas específicas da organização. Para alcançar os objetivos comuns, a liderança é essencial, e uma equipa precisa de um líder para garantir o sucesso e o desenvolvimento.

Ao escolher o estilo de liderança adequado ao ambiente e aos colaboradores, o líder deve considerar as características únicas de cada um, avaliando a relação de trabalho, as atitudes em relação à liderança, a maturidade, a experiência e as competências dos colaboradores (Kalogeratos, Anastasopoulou, Stavrogiannopoulos, Tsagri, Tsogka e Lourida, K., 2023).

A diversidade de habilidades é necessária devido às mudanças no ambiente organizacional e às exigências atuais das organizações. Ao lidar com a diversidade do ambiente de trabalho, os líderes devem mudar o seu estilo de gestão e liderança para melhorar a produtividade, organização, motivação e estratégias nas suas equipas (Kalogeratos, Anastasopoulou, Stavrogiannopoulos, Tsagri, Tsogka e Lourida, K., 2023).

A escolha de um estilo de liderança depende também da personalidade do líder, da circunstância e da filosofia da organização, existem muitas formas de liderança que podem ser usadas individualmente ou em conjunto. Os principais estilos de liderança são segundo Kalogeratos, Anastasopoulou, Stavrogiannopoulos, Tsagri, Tsogka e Lourida, (2023), o transacional, o autocrático, o democrático e o estratégico. O estilo de liderança autocrático é caracterizado pelo domínio autoritário do líder sobre o processo de tomada de decisão, com pouca de decisão dos membros da equipa. Os líderes autoritários limitam a iniciativa e a criatividade da equipa e confiam

exclusivamente nas suas próprias crenças para tomar decisões. Deste modo, cria um ambiente de desconfiança, mas, apesar de ser um estilo de liderança criticado, funciona bem em pequenos projetos, onde a organização, o planeamento e a estrutura são importantes, especialmente em ambientes de alta pressão. No entanto, pode prejudicar o espírito de equipa do grupo e dos colaboradores.

A liderança democrática ou participativa, envolve todos os membros da equipa na tomada de decisões. Este estilo de liderança é comum em organizações como instituições educativas, de saúde e governamentais, pois incentiva a troca de ideias e a criatividade. Os líderes democráticos são conhecidos por melhorar a produtividade da equipa, para além de basear as decisões em princípios éticos. No entanto, a eficácia deste estilo depende do conhecimento do grupo e da disposição de todos para ajudar (Kalogeratos, Anastasopoulou, Stavrogiannopoulos, Tsagri, Tsogka e Lourida, K., 2023).

A liderança estratégica tem uma visão clara e é dedicada à realização de objetivos. Quando se trata de detalhes, os líderes estratégicos são capazes de inspirar e indicar qual a direção para o sucesso, de modo a alinhar os departamentos e processos para atingir metas específicas. Este estilo de liderança promove a aprendizagem e a inovação, valoriza a participação, a comunicação eficaz e consegue antecipar as dificuldades. A adaptabilidade, por outro lado, pode ser considerada como um desafio, que depende da capacidade de prever e planejar o futuro (Kalogeratos, Anastasopoulou, Stavrogiannopoulos, Tsagri, Tsogka e Lourida, K., 2023).

A liderança transacional salienta a supervisão, organização e desempenho da equipa, usando recompensas e punições para manter os funcionários motivados. Nas situações em que os problemas são evidentes, como em emergências que exigem a conclusão imediata de tarefas, este estilo de liderança funciona bem. Ao manter a estrutura e o foco da equipa, os líderes atribuem tarefas claras e comunicam expectativas precisas. No entanto, é considerado inadequado para circunstâncias mais complicadas, pois restringe o desenvolvimento máximo dos colaboradores e dos líderes (Kalogeratos, Anastasopoulou, Stavrogiannopoulos, Tsagri, Tsogka e Lourida, K., 2023).

Segundo Bertoncini e de Almeida Cunha (2023), as pessoas com habilidades complexas são mais capazes de lidar com os desafios de liderança. A liderança eficaz está associada a níveis elevados de desenvolvimento. Os líderes mais eficazes são aqueles que se dedicam ao seu desenvolvimento pessoal. Para serem transformacionais e eficazes, os gestores com alto nível de desenvolvimento tendem a capacitar e inspirar os seus subordinados.

O crescimento da consciência da liderança e o sucesso organizacional estão ligados. A liderança é um aspeto de desenvolvimento de consciência e os líderes podem alcançar níveis superiores, através de experiências como mudanças pessoais, promoções e desenvolvimento planeado (Bertoncini e de Almeida Cunha, 2023).

1.3.1. A Liderança Feminina

Numerosos obstáculos impedem que as mulheres tenham uma colaboração ativa nas organizações e ascendam a cargos de liderança. As mulheres são excluídas de redes poderosas dominadas por homens, têm, muitas vezes, acesso limitado à formação, fraco acompanhamento dentro da empresa, avaliação preconcebida das suas habilidades, assédio sexual e são alvo de crenças erradas (Fuller e Kim, 2023).

Enquanto alguns homens acreditam que as mulheres em cargos de liderança ajudarão os seus colegas a superar dificuldades, outros consideram que esse apoio será mínimo, ou até mesmo prejudicial (Fuller e Kim, 2023).

A ascensão das mulheres a cargos de liderança é frequentemente dificultada por perceções erradas. Pensar que apenas aqueles que se assemelham a quem já ocupa posições de poder têm mais hipóteses de progredir na carreira é uma visão simplista, que ignora a complexidade das interações e dinâmicas de poder dentro das organizações (Aguiar, 2018).

Diversos fatores influenciam aumentos salariais e promoções, que vão além das políticas formais de recrutamento e dos padrões corporativos. As interações entre diferentes níveis hierárquicos também desempenham um papel crucial nessas decisões (Aguiar, 2018).

As oportunidades surgem e são distribuídas nas relações diárias, e, em alguns casos, a proximidade entre líderes e colaboradores pode ser determinante para o progresso na carreira e a remuneração de um indivíduo. Estes fatores podem explicar as desigualdades de género. Como os homens continuam a ocupar a maioria dos cargos de liderança, a ideia de que a liderança está associada à masculinidade é reforçada, perpetuando as disparidades de género nas organizações. Os líderes devem reconhecer e enfrentar essas diferenças, utilizando o seu poder para mudar políticas internas e criar um ambiente mais inclusivo, onde homens e mulheres tenham as mesmas oportunidades de crescimento e reconhecimento (Aguar, 2018).

A capacidade de realizar várias tarefas, ter uma visão sistémica, ser adaptável e ver as pessoas de forma holística são características frequentemente associadas a líderes mulheres. Para ocupar cargos de liderança, é crucial enfrentar as adversidades e demonstrar habilidades de gestão e liderança (Silva e da Luz Rodrigues, 2022).

Apesar do predomínio masculino nos cargos de liderança, muitas organizações mudam as suas políticas para permitir que as mulheres façam parte da liderança, se bem que ainda existe uma representação menor de mulheres em cargos de liderança.

A liderança feminina tem ganho destaque à medida que as mulheres entram na hierarquia corporativa e assumem funções que costumavam ser ocupadas por homens. A sua liderança é mais intuitiva, diversificada e participativa, em contraste com o estilo de liderança masculina que é mais focada em tarefas, muitas vezes de modo agressivo e disciplinador (dos Santos Canabarro e Salvagni, 2015).

A diversidade de género melhora a cultura da empresa. Para aumentar o empoderamento e empreendedorismo femininos, que ainda é menor em comparação com o masculino, é fundamental que as mulheres assumam cargos de liderança, para que também alcancem o sucesso. Os negócios precisam de ser motivados por elementos internos e externos (Ribeiro, 2021).

Segundo Deruvensi e Kristianti (2022), a liderança feminina é mais empática, emocional, cooperativa e intuitiva na resolução de problemas. A liderança masculina é mais racional, objetiva e competitiva. Acredita-se que as mulheres sejam mais eficazes e capazes de tomar decisões complexas com considerações mais aprofundadas. Em contraste, os homens são mais de implementar mudança, enquanto as mulheres

assumem mais cargos de liderança de forma a mudar a maneira como os homens a veem (Deruvensi e Kristianti, 2022).

Na maioria das vezes, as mulheres são profissionais que se interessam profundamente por cada caso, o que lhes dá uma ampla visão empresarial. Devido às características de personalidade, geralmente tendem a ser bem-sucedidas na comunicação e na negociação. Além disso, as mulheres tendem a liderar de forma mais participativa do que os seus colegas masculinos. Uma possível explicação é que, em comparação com os homens, as mulheres recebem uma educação mais igualitária e menos orientada para o estatuto, o que é compatível com a liderança democrática (Silva e da Luz Rodrigues, 2022).

Os líderes, independentemente do género, devem ser humanos em relação às circunstâncias e aos seus colaboradores, ajustando a realidade e condições necessárias para o sucesso da organização. Ao assumir uma posição de liderança, as mulheres têm a vantagem de possuir uma variedade de qualidades de liderança excepcionais, incluindo autodisciplina, trabalho em equipa, capacidade de delegar tarefas, autoridade, organização, carisma, capacidade de influenciar outros colaboradores, comunicação, capacidade de assumir os erros, negociação e resolução de problemas (Silva e da Luz Rodrigues, 2022). Existe a consciência de que essas habilidades são essenciais para a liderança apesar da persistência da desigualdade de género, que leva ao predomínio dos homens nas funções de liderança. As empresas podem ver estas habilidades como uma vantagem competitiva, embora não sejam consideradas inatas, mas sim habilidades que foram associadas às mulheres na sociedade (dos Santos Canabarro e Salvagni, 2015).

Estudos mostram que supervisores homens tendem a avaliar o trabalho das mulheres de forma menos favorável. Por outro lado, as líderes mulheres têm o potencial de reduzir a influência das divisões de género nas hierarquias organizacionais, servindo como exemplos para combater estereótipos preconceituosos. Isso contribui para criar um ambiente mais justo e propício ao desempenho e à avaliação das mulheres. Além disso, preocupações com a equidade podem levar gestoras a defender os interesses das suas colegas de forma mais direta (Fuller e Kim, 2023).

1.3.2.A Maternidade e a Carreira de Líder

A compreensão do processo de naturalização e idealização da maternidade é fundamental para perceber a maternidade como um contexto social. Isso leva muitas mulheres a vivenciarem uma realidade em que o papel de mãe e o papel profissional se entrelaçam. Dado que muitas mulheres acumulam múltiplas funções e responsabilidades, torna-se essencial discutir o cotidiano da mulher-mãe. (Pereira, Silva, Nogueira e Salles, 2023).

No mercado de trabalho as mulheres são discriminadas por causa da gravidez e, as mulheres em idade fértil são alvo de perguntas sobre os seus planos sobre engravidar durante as entrevistas de emprego. Devido à preocupação das empresas com a licença de maternidade, se as mulheres responderem afirmativamente podem ter as hipóteses de serem contratadas diminuídas. Muitas empresas, durante o processo de entrevista, preferem contratar homens que são percebidos como menos propensos a tirar licença e a faltar por motivos familiares, para economizar dinheiro e possíveis ausências. (Bento, 2020).

Segundo Maggioni, Costa e Borba, (2024), a inserção das mulheres no mercado laboral ainda enfrenta obstáculos culturais, desafios de mobilidade local e responsabilidades familiares que recaem principalmente sobre elas. A maternidade é um fator importante na vida das mulheres profissionais e é frequentemente uma barreira para promoções e aumentos salariais.

As mulheres que têm filhos enfrentam mais dificuldades no trabalho porque são consideradas como menos comprometidas e competentes, em contraste com os homens para quem a paternidade não dá origem a nenhuma desvantagem na carreira (Maggioni, Costa e Borba, 2024).

Encontrar uma divisão justa de funções que alivie a sobrecarga das atividades domésticas e profissionais é um dos maiores desafios profissionais para as mulheres. O suporte adequado no local de trabalho pode ajudar a encontrar o objetivo, que permite que a mulher consiga equilibrar o tempo e a energia entre a carreira e os filhos (Maggioni, Costa e Borba, 2024).

Muitas mulheres, ao ter filhos, encontram dificuldades para conciliar a vida profissional e pessoal, o que as leva a fazer escolhas difíceis, como reduzir a jornada de trabalho ou adiar a maternidade. Há necessidade de políticas organizacionais e públicas para ajudar as pessoas a conciliar a sua vida pessoal e profissional. Para que as mulheres possam desempenhar múltiplas funções de forma equilibrada, sem comprometer as suas carreiras, é necessário esse apoio. Conflitos entre a família e o trabalho afetam a progressão profissional e a saúde das mulheres, exigindo um novo pensamento e ação em relação aos domínios familiares e organizacionais. Os conflitos e tensões enfrentados pelas profissionais em qualquer tipo de organização são semelhantes, independentemente das suas experiências pessoais (Maggioni, Costa e Borba, 2024).

As mulheres que trabalham com o objetivo de alcançar sucesso na vida profissional e familiar dividem-se entre vários papéis, pois o trabalho é visto como uma fonte de satisfação, prazer e uma sensação de contribuição social (Maggioni, Costa e Borba, 2024).

Apesar de a família ser uma fonte de apoio para as mulheres, a dificuldade de conciliar o trabalho com a família continua a ser um desafio. Devido às mudanças que ocorrem na família e às altas exigências profissionais, atingir uma carreira de liderança torna-se mais difícil (Santos, 2020).

Tradicionalmente, as mulheres em Portugal são colocadas sob pressão para cuidar dos filhos. A mãe é responsável pelo bem-estar da criança nos primeiros meses de vida, enquanto o pai é responsável por trabalhar e gerir o dinheiro (Santos, 2020).

É crucial entender como as mulheres que ocupam cargos de liderança conseguem combinar a vida profissional e a de mãe. O mercado de trabalho ainda enfrenta desafios para administrar esta relação, pois muitos continuam a acreditar que a convivência entre mãe e filho é essencial e ideal. Estes tipos de opinião entram em conflito com a necessidade das mulheres se dedicarem às suas carreiras e lutar pela igualdade de género, obrigando-as a encontrar um equilíbrio entre família e trabalho que nem sempre é alcançado (Santos, 2020).

As mulheres têm procurado maneiras de conciliar a maternidade e o trabalho, e as redes de apoio são uma maneira eficaz de conciliar ambos os aspetos da vida. É

fundamental que o casal reconheça que cuidar dos filhos é uma responsabilidade conjunta, com todas as consequências e vantagens associadas (Santos, 2020).

1.3.3.A Importância da Diversidade de Gêneros em Cargos de Liderança

A análise de uma variedade de fatores pode ajudar a compreender as razões pelas quais há diferenças entre líderes femininos e masculinos. Os papéis de gênero promovem a diferença, enquanto as regras organizacionais incentivam ambos os sexos a se comportarem de maneira similar (de Oliveira Duarte, 2008).

O conceito comum de um homem como líder baseia-se em crenças de que ele é agressivo, independente, objetivo, ativo, competitivo, lógico, trabalhador, aventureiro, confiante e ambicioso. Por outro lado, a mulher é caracterizada como faladora, gentil, calma, empática, submissa e expressiva, o que prejudica a sua imagem como líder (de Oliveira Duarte, 2008).

As regras de liderança, assim como as regras de toda a organização, são acompanhadas por padrões de atuação que se aplicam a todos os que desempenham os mesmos papéis dentro da organização, como observar a performance dos líderes e distribuir informação (de Oliveira Duarte, 2008).

O argumento a favor da similaridade também diz respeito à escolha de líderes, pois homens e mulheres devem ser escolhidos com base em fatores semelhantes, como a experiência no trabalho (de Oliveira Duarte, 2008).

Atualmente, pode-se pensar que existem pequenas diferenças no comportamento dos líderes femininos e masculinos, mas essas diferenças são significativas e refletem-se nos estilos e comportamentos de liderança que eles adotam (de Oliveira Duarte, 2008).

Em posições de liderança, a diversidade de gênero é essencial porque permite o equilíbrio de diferentes estilos e abordagens, o que resulta em uma gestão mais inclusiva e eficaz. A presença de mulheres em cargos de liderança desafia ideias convencionais e leva a um ambiente de trabalho mais justo e inovador. Para maximizar o potencial de todos os líderes, independentemente do gênero, é essencial reconhecer

e valorizar as semelhanças e diferenças entre os líderes de ambos os sexos (de Oliveira Duarte, 2008).

As preocupações com a diversidade de género nas empresas têm aumentado devido à evidência de que a presença de mulheres em posições de liderança de gestão de topo melhora o desempenho da empresa. Uma gestão diversificada leva a lucros operacionais superiores em comparação com empresas do mesmo setor. O desempenho das empresas depende da participação feminina em cargos de liderança, pois melhora os lucros, as decisões e a ética da empresa (Santos, 2020).

Atualmente, mais mulheres ocupam cargos de liderança em Portugal, mas ainda há um percurso a fazer para garantir uma representação igualitária. Especialmente na economia globalizada, a promoção da igualdade de género é essencial para o crescimento sustentável das organizações. A promoção de mulheres em cargos de liderança é uma questão de equidade social e também uma estratégia que beneficia as organizações financeira e competitivamente (Santos, 2020).

Uma representação mais equilibrada de género em todos os níveis hierárquicos nas empresas lideradas por mulheres contribui para um ambiente de trabalho mais inclusivo e inovador. A presença feminina nas funções de liderança promove avanços sociais, económicos e melhorias na competitividade global. As empresas e a sociedade em geral ganham com a liderança feminina. A diversidade de géneros nos cargos de liderança promove a diversidade de perspetivas e abordagens para as empresas, o que favorece o crescimento e a sustentabilidade no mercado global (Santos, 2020).

1.4. Quotas de Género para Paridade em Cargos de Liderança

As mulheres têm diferentes opiniões acerca das quotas de género, implementação que foi realizada em 2017, em Portugal (Francisco e Rodrigues, 2023).

A implementação de quotas nem sempre é entendida de forma positiva, por se considerar que é uma imposição que não respeita a meritocracia. Ainda assim é reconhecido que a implementação de quotas de género ajuda a combater a desigualdade de género (Francisco e Rodrigues, 2023).

As quotas são consideradas uma medida necessária para diminuir a disparidade de oportunidades entre homens e mulheres. Isso deve-se ao facto de que, sem quotas seria difícil alcançar uma verdadeira igualdade. A implementação de quotas é uma mudança de mentalidade necessária que quebra os padrões culturais enraizados que impossibilitam que as mulheres avancem (Francisco e Rodrigues, 2023).

Muitas mulheres acreditam que se não houvesse essas quotas, as mulheres poderiam ter dificuldade em progredir na carreira porque os valores tradicionais prevalecem e favorecem os homens (Francisco e Rodrigues, 2023).

Essa realidade revela que as pessoas tendem a resistir à promoção voluntária e espontânea da igualdade de género. A compreensão de que mudanças culturais profundas são demoradas e repletas de obstáculos contribui para a aceitação das quotas. Acredita-se que as quotas sejam um meio eficaz para iniciar esse processo de transformação, pois forçam as organizações a reavaliar as suas práticas e a criar um ambiente mais equitativo para todos os géneros (Francisco e Rodrigues, 2023).

Segundo Parlamento Europeu (2022), a partir de julho de 2026, todas as grandes empresas cotadas em bolsa da EU devem tomar medidas para aumentar a presença de mulheres nos conselhos de administração. Este regulamento, implementado dez anos após a ideia original, tem como objetivo garantir processos de contratação transparentes e assegurar que, até ao final de junho de 2025, pelo menos 40% dos cargos administrador não executivo, ou 33% de todos os cargos de administração sejam ocupados pelo género sub-representado.

A nova legislação enfatiza a importância do mérito nos processos de seleção, que devem ser transparentes. As autoridades competentes serão notificadas pelas empresas cotadas em bolsa por meio de relatórios anuais sobre a representação de género em conselhos de administração. As empresas devem estabelecer planos para atingir os objetivos de igualdade de género, caso não sejam alcançados (Parlamento Europeu, 2022).

Além disso, estas informações devem estar divulgadas de maneira fácil ao aceder no site da empresa. Esta medida não se aplica a pequenas e médias empresas com menos de 250 funcionários. Por sua vez, os Estados-Membros devem estabelecer sanções eficazes, dissuasivas e acessíveis, como multas para as empresas que não

seguirem os processos de contratação abertos e transparentes. A autoridade judicial pode anular o conselho de administração de uma empresa caso viole os princípios da diretiva (Parlamento Europeu, 2022).

Segundo relatores no Parlamento Europeu (2022), como Evelyn Regner e Lara Wolters, a diretiva representa um grande avanço para a igualdade de género. Evelyn Regner afirmou que a adoção da diretiva é um passo significativo para garantir que as mulheres tenham a mesma oportunidade de ocupar cargos de liderança em empresas, de modo a melhorar a governação empresarial e acabar com as redes informais masculinas. Lara Wolters acrescentou que, embora os homens dominassem as salas de reunião durante os dez anos em que a diretiva estava em espera, a quantidade de mulheres nomeadas aumentou nos países com quotas vinculativas.

Após a implementação desta legislação, as salas de reunião dos conselhos de administração das empresas cotadas estarão equiparadas em termos de equidade de género. Com a aprovação oficial de acordo pelo Parlamento e pelo Conselho, a diretiva entrará em vigor 20 dias após a sua publicação no Jornal Oficial da UE. O prazo dos Estados-Membros para implementar as novas regras é de dois anos. A proposta inicial da Comissão Europeia foi apresentada em 2012, e a posição de negociação do Parlamento Europeu foi adotada em 2013. No entanto, o processo ficou paralisado no Conselho por quase dez anos até que em março de 2022 os ministros de Emprego e dos Assuntos Sociais chegaram a um consenso. Em junho de 2022, um acordo final foi alcançado entre os negociadores do Parlamento e do Conselho (Parlamento Europeu, 2022).

1.5. O Caminho para a Mudança Empresarial

O processo de masculinização ou feminização de uma profissão altera a forma como o trabalho é organizado e cria especializações profissionais distintas entre os sexos (Nogueira e castelhano, 2012).

A presença de mulheres em áreas tradicionalmente masculinas pode gerar debates sobre a necessidade de melhorar práticas laborais. As mulheres questionam a organização do tempo de trabalho, especialmente em funções que valorizam a disponibilidade total. Elas ganham legitimidade ao priorizar a conciliação entre a vida

profissional e pessoal, criando percursos profissionais únicos e adaptados às suas necessidades. No entanto, enfrentam desafios como a invasão das responsabilidades profissionais na esfera pessoal. O processo de feminização das profissões tem provocado mudanças nas atividades laborais e incentivado a reflexão sobre a gestão do tempo e da carreira — temas anteriormente negligenciados pelos homens. As mulheres redefinem a gestão diária do tempo como uma estratégia de carreira, equilibrando um percurso profissional menos tradicional com mais tempo para conciliar responsabilidades. Ao fazê-lo, questionam a ênfase na disponibilidade total como um requisito para o progresso na carreira (Nogueira e castelhano, 2012).

Os funcionários podem permanecer no trabalho durante o todo o dia, com horários flexíveis, fins de semana e viajar, o que muitas vezes resulta em melhores resultados no ambiente de trabalho. Os colaboradores são sobrecarregados com tarefas administrativas e técnicas, muitas das quais não estavam diretamente relacionadas com as suas funções, como por exemplo: acompanhamento de convidados, preparação para de salas para reuniões e suporte emocional. Devido a essas responsabilidades adicionais, os colaboradores raramente se concentram no respetivo trabalho, o que os impede de se desenvolver como profissionais. Muitos colaboradores perceberam que, apesar das expectativas, o envolvimento adicional raramente resultava em promoções ou reconhecimento. Além disso, o acesso limitado a informações sobre oportunidades de crescimento e critérios de promoção é desmotivante. Essas dificuldades podem levar os colaboradores a mudar de emprego (Góral, 2023).

Embora a discriminação de género ainda persista no mundo empresarial, as empresas estão a avançar, ainda que lentamente, em direção a uma cultura mais inclusiva e inspiradora. Este progresso teve início com a implementação de políticas como quotas de género, programas de mentoria, formações e metas de desenvolvimento. No entanto, para promover uma verdadeira igualdade de género no local de trabalho, é essencial que as empresas adotem boas práticas que beneficiem tanto homens como mulheres (Chula, 2019).

Os esforços para combater a discriminação devem ser equilibrados, de modo a não favorecer exclusivamente um dos géneros. A discriminação contra os homens pode

surgir quando as iniciativas se concentram apenas nas mulheres. Um exemplo desse equilíbrio necessário é a licença parental, que tem sido amplamente debatida. Redes informais de recrutamento para cargos de liderança tendem a favorecer homens, uma vez que os recrutadores muitas vezes escolhem candidatos do mesmo género (Chula, 2019).

A Gestão de Recursos Humanos desempenha um papel crucial ao introduzir novas abordagens de gestão de carreira, promovendo uma cultura organizacional que permita que homens e mulheres equilibrem as suas vidas pessoais e profissionais. Esta é a área que deve liderar a transformação organizacional. A flexibilidade no local de trabalho é uma ferramenta essencial para garantir esse equilíbrio, permitindo que os colaboradores cumpram as suas responsabilidades profissionais sem comprometer as suas necessidades pessoais (Chula, 2019).

A Gestão de Recursos Humanos deve impulsionar a mudança cultural nas empresas, abandonando uma mentalidade competitiva e individualista e adotando uma abordagem inclusiva que ofereça oportunidades iguais a todos. Além de promover a igualdade de género, a flexibilidade no trabalho também alivia a pressão sobre os funcionários, que não precisam escolher entre a vida profissional e pessoal (Chula, 2019).

É igualmente necessária uma reorganização que permita que as mulheres, em condições de igualdade, demonstrem as suas capacidades e assumam cargos de liderança. É crucial que as empresas que já têm mulheres em posições de liderança sejam reconhecidas e valorizadas externamente, de modo a promover a igualdade de género de forma mais ampla (Chula, 2019).

Embora a gestão de recursos humanos demonstre atualmente uma maior preocupação com a igualdade de género, os modelos de gestão ainda são predominantemente masculinos e generalistas. É fundamental reconhecer que homens e mulheres têm impactos diferentes nas políticas de recursos humanos, e estas devem ser ajustadas para garantir que todos tenham as mesmas oportunidades dentro das empresas (Chula, 2019).

CAPÍTULO II – METODOLOGIAS E TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO

As metodologias e técnicas de investigação fornecem ferramentas fundamentais para a condução de estudos rigorosos, permitindo a recolha, análise e interpretação de dados de forma sistemática. Elas auxiliam os investigadores a formular hipóteses, testar teorias e responder a questões de investigação, assegurando a validade e a fiabilidade dos resultados.

Tendo em conta os nossos objetivos de investigação a escolha recaiu sobre a investigação qualitativa.

2.1. Metodologias de Investigação

A investigação qualitativa aprofunda-se nas nuances dos fenómenos sociais e culturais, onde procura compreender os significados, as motivações e as crenças que os sustentam. Ao contrário da investigação quantitativa, que visa generalizações numéricas, a qualitativa valoriza a riqueza dos detalhes e a complexidade das experiências humanas (Campana, 2020). Esta abordagem, que considera o investigador como parte integrante do processo de investigação, reconhece a subjetividade inerente às relações sociais e a importância de interpretar os dados para além da simples quantificação (Gerhardt e Silveira, 2009).

A pesquisa qualitativa é um método de investigação social voltado para a exploração de como os indivíduos atribuem significado às suas experiências. Por meio de técnicas como entrevistas em profundidade e análise compreensiva de conteúdo, essa abordagem valoriza a interpretação subjetiva, colocando ênfase na vivência individual em vez de buscar generalizações estatísticas. Baseada na premissa de que o conhecimento é socialmente construído, a pesquisa qualitativa visa descobrir os significados subjacentes às experiências pessoais, proporcionando uma compreensão mais rica e detalhada da realidade social (Pátaro e Oliva, 2023).

Segundo Resende (2016), a análise qualitativa nas ciências sociais foca-se na investigação profunda dos significados, percepções e interpretações que os indivíduos atribuem às suas experiências e ao contexto social em que vivem. Essa abordagem tenta compreender a complexidade e subjetividade das interações humanas por meio

de dados não numéricos, como discursos e comportamentos, adotando uma perspectiva interpretativa e indutiva, imerge no ambiente dos indivíduos utilizando técnicas como entrevistas, com o objetivo de entender como as pessoas constroem e interpretam a realidade social, permitindo identificar padrões e desenvolver teorias sem depender de generalizações estatísticas.

Por outro lado, Silva e Fossá (2015), apresenta a análise de conteúdo como uma metodologia complementar, igualmente focada na interpretação de fontes verbais e não verbais, mas com uma ênfase maior na estruturação sistemática dos dados, destaca o caráter processual e rigoroso da análise de conteúdo, que se organiza em três fases: pré-análise, exploração e tratamento dos resultados. Essa técnica exige um equilíbrio entre objetividade e subjetividade na definição das categorias de análise, com o intuito de identificar padrões e temas invisíveis.

Neste trabalho, o método de análise escolhido foi a análise de conteúdo, uma técnica que permite examinar de forma sistemática e objetiva os dados qualitativos, com o objetivo de identificar padrões, categorias e significados subjacentes ao material coletado.

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo tem como objetivo principal a dedução de conhecimentos relativos às condições de produção ou recepção de comunicação, através da utilização de indicadores, sejam eles quantitativos ou qualitativos, a partir dessa abordagem é possível identificar intenções subjacentes nos discursos dos entrevistados, de modo a evitar estereótipos de gênero e interpretar as categorias relacionadas.

De acordo com Flick (2005), a análise de conteúdo é um procedimento que visa analisar material escrito por meio da aplicação de categorias ao material empírico. Segundo o autor, essas categorias não precisam necessariamente ser extraídas do material em questão, mas são constantemente confrontadas e ajustadas conforme necessário. O objetivo principal é a redução do material para facilitar o seu posterior tratamento e análise. Nesse processo, partindo das questões de investigação e dos dados a serem interpretados, são definidas as unidades de sentido. Em seguida, os textos a serem analisados são codificados, e as frequências por categorias e indicadores são extraídas, preferencialmente com o auxílio de software de análise qualitativa. Após

essa etapa, realiza-se uma análise de conteúdo sintetizadora, em que o material é parafraseado, e as passagens semelhantes são agrupadas e condensadas, enquanto as menos relevantes ou redundantes são descartadas, num processo que visa formular generalizações mais abstratas. Além disso, pode-se utilizar a análise de conteúdo explicativa, extraíndo-se afirmações do texto para esclarecer as passagens em estudo, bem como a análise de conteúdo estruturante, que busca identificar as estruturas formais do material (Mayring, 1983, citado em Flick, 2005). Por meio do software de análise, relatórios de síntese por categoria e indicadores são gerados e posteriormente resumidos em texto, destacando os factos ou ideias mais frequentes e relevantes para as questões em análise.

O objeto da análise de conteúdo neste trabalho foi um conjunto de entrevistas do podcast O Céu é o Limite (Anexo 1), permitindo uma exploração detalhada dos temas e padrões emergentes nas narrativas dos entrevistados.

2.1.1. Análise de Conteúdo como Ferramenta para o Estudo das Desigualdades de Género

A pesquisa qualitativa tem demonstrado ser um método particularmente eficaz para a investigação da desigualdade de género, permitindo uma compreensão profunda das experiências e perspetivas de indivíduos subalternizados.

Segundo Gonçalves, Gonçalves e Marques (2021), ao valorizar a diversidade de vozes e a complexidade dos contextos sociais, esta abordagem contribui significativamente para a produção de conhecimento sobre as desigualdades de género.

A natureza qualitativa desta investigação justifica-se pelas seguintes considerações:

Exploração de Significados Subjetivos: A análise de conteúdo permite compreender como as mulheres percebem e relatam as suas experiências, dificuldades e barreiras no acesso a cargos de liderança. Esse método valoriza a interpretação das suas narrativas, revelando significados profundos e subjetivos que não seriam captados por métodos quantitativos.

Identificação de Padrões e Temáticas: Ao aplicar a análise de conteúdo, é possível identificar padrões recorrentes nas falas e nos textos das entrevistadas, destacando as principais temáticas que surgem sobre os desafios enfrentados.

Flexibilidade na Análise de Dados Qualitativos: A análise de conteúdo é adequada para diferentes formatos de dados, como entrevistas, transcrições de podcasts, e outros materiais textuais, permitindo uma análise flexível e adaptável à natureza dos dados recolhidos nesta investigação.

Abordagem Sistematizada e Rigorosa: A análise de conteúdo oferece uma abordagem sistemática para organizar e categorizar dados, mantendo o rigor científico. Ela possibilita a criação de categorias analíticas que revelam tanto os obstáculos diretos quanto as dinâmicas sociais e institucionais mais amplas que influenciam o acesso das mulheres a cargos de liderança.

2.2. Recolha de Dados: Entrevistas do Podcast “O CEO é o Limite”

Para análise, foi escolhido o podcast “O CEO é o Limite”. Uma vez que é uma das formas mais acessíveis para comunicar indiretamente com CEOs de várias organizações. No podcast do Expresso, a jornalista Cátia Mateus traz histórias inspiradoras de líderes portugueses, onde contam o trajeto para chegarem ao topo e o que os motiva.

A jornalista faz questões acerca do passado, presente e futuro.

O podcast “O CEO é o Limite”, foi realizado pelo Jornal Expresso, é um programa que se concentra em entrevistas com líderes de empresas, empreendedores portugueses e gestores, onde explora as suas trajetórias profissionais, desafios enfrentados e sucessos alcançados.

O podcast é apresentado pela Jornalista Cátia Mateus, onde oferece uma visão aprofundada sobre as experiências dos líderes entrevistados, revelando as lições que aprenderam ao longo de suas carreiras e suas perspetivas sobre liderança e inovação.

Para esta dissertação foram selecionados 16 episódios. Os episódios são divulgados semanalmente e têm a duração de cerca de uma hora. Cada episódio destaca um

convidado, pode ser um gestor de uma grande empresa, um CEO ou um fundador de uma start-up. As entrevistas são conduzidas de forma a permitir que os convidados partilhem as suas histórias profissionais, proporcionando compreensões profundas e valiosas sobre o mundo dos negócios em Portugal.

O formato do Podcast é baseado no foco das vivências reais dos indivíduos que tiveram impacto na economia e na sociedade.

2.3. Perfil das Entrevistadas

Foram selecionados 10 entrevistados para análise na presente dissertação, conforme indicado na tabela apresentada abaixo, que detalha informações como género, idade, profissão, habilitações académicas e se possuem filhos.

A amostra é composta por 10 indivíduos, com idades compreendidas entre 32 e 62 anos. Na seleção dos participantes, procurou-se garantir diversidade nas áreas de atuação, com o objetivo de identificar diferentes perspetivas dos CEOs em relação à desigualdade de género, bem como às barreiras enfrentadas e superadas por estes.

A tabela a seguir apresenta as características dos entrevistados, especificando género, idade, função, habilitações académicas e a existência ou não de filhos.

Tabela 1. Perfil dos entrevistados.

Sujeito	Idade	Função	Habilitações académicas
Daniela Braga	44	CEO da Defined.AI	PhD em Speech Synthesis
Inês Caldeira	44	Diretora Adjunta Mundial L'Oreal	Licenciada em Economia
Alexandra Machado	54	CEO da Girl Move Academy	Licenciada em Gestão de Empresas
Cristina Fonseca	37	Investidora e Sócia da Indico Capital	Licenciada em Engenharia de Rede e Comunicações

Luísa Ribeiro Lopes	58	Presidente do .PT	Doutoramento em Filosofia
Helena Freitas	62	CEO da Sanofi Portugal	Economista de Formação
Sara de Ó	32	CEO do Grupo YOUR	Pós-Graduada em Gestão Fiscal
Paula Perfeito	43	Presidente PWN Lisbon	Mestrado em Ciências da Comunicação
Margarida Couto	60	Presidente do GRACE	Licenciada em Direito
Manuela Vaz	52	Presidente da Accenture Portugal	Licenciada em Engenharia de Sistemas e Informática

Fonte: Elaboração Própria.

2.4. Análise de Dados

De seguida, apresentaremos a metodologia adotada para a análise dos dados, com recurso à técnica de análise de conteúdo, explicando as etapas e procedimentos envolvidos no processo.

O processo de análise começou com a organização sistemática dos dados seguindo-se a definição de categorias.

De acordo com Bardin (2011), deverá obedecer-se a regras na definição das categorias, nomeadamente: (i) as categorias devem ser homogêneas, não misturando temas; (ii) exaustivas, esgotando o texto; (iii) exclusivas, não se sobrepondo; (iv) objetivas, com triangulação no tempo; (v) adequadas e pertinentes, pela adaptação ao conteúdo e objetivos.

O sistema de codificação foi desenvolvido de forma progressiva, à medida que os dados foram lidos e analisados. Neste processo, os dados foram examinados em busca de regularidades e padrões, sendo posteriormente associadas palavras e frases que representassem esses padrões, de forma a definir categorias de codificação. Essas categorias possibilitaram a classificação dos dados de acordo com o instrumento de

recolha utilizado. Dessa forma, a análise categorial permitiu-nos classificar e contabilizar a frequência de ocorrência de elementos significativos nos dados recolhidos, facilitando a interpretação e a inferência de conhecimento por meio da dedução lógica a partir dos resultados analisados.

Relativamente à análise dos dados, na realização da análise de conteúdo, seguindo Bardin (2011), iniciámos a pré-análise com a leitura e organização do material recolhido, e com a preparação formal deste material (anexo 1). Esta fase da análise de conteúdo, tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais de forma a delinear um plano de análise preciso, mas flexível.

A fase seguinte, de exploração do material, consiste na aplicação sistemática das decisões tomadas na fase anterior de categorização e codificação, para que na terceira fase, seja possível efetuar o tratamento dos resultados, a inferência ou indução e a interpretação dos dados.

A codificação refere-se à transformação dos dados brutos, permitindo uma representação do conteúdo ou da sua expressão. Em contrapartida, a categorização envolve a classificação de elementos dentro de um conjunto por meio de diferenciação e, subsequentemente, por reagrupamento com base em um determinado tipo ou analogia. As categorias são classes que reúnem um grupo de elementos com características comuns (unidades de registo) e um título genérico associado (Bardin, 2011). Em outras palavras, esta análise de dados segmenta o texto em unidades de sentido, que podem corresponder a uma palavra, uma frase ou mais, para que sejam posteriormente codificadas em categorias (Johnson e Cristensen, 2014). Na análise de conteúdo realizada neste projeto de investigação optou-se pelo critério de categorização semântico, utilizando categorias temáticas, com um sistema de categorias resultante de uma classificação analógica e progressiva dos elementos textuais.

Tratou-se de um processo por “acervo” com uma organização e reagrupamento progressivo das categorias para que estas possuíssem as qualidades desejadas, de: exclusão mútua, em que cada elemento não deve existir em mais do que uma divisão; homogeneidade, na classificação da sua organização; pertinência, adaptada ao material recolhido e pertencente ao quadro teórico definido; objetividade e fidelidade.

Na análise dos dados, após a identificação das categorias, a interpretação foi realizada por meio da técnica de análise categorial, que envolve o desmembramento do texto em unidades ou categorias dentro de uma análise temática, culminando na formação de um sistema de classificação por categorias (Bardin 2011; Johnson e Cristensen, 2014). À medida que o trabalho avançava e as unidades de dados eram categorizadas, essas categorias passaram por um processo contínuo de reformulação. Assim, a primeira versão das categorias de codificação serviu como um teste de viabilidade, permitindo que as categorias fossem ajustadas, com a introdução de novas e a eliminação de outras (Bogdan e Biklen, 1994).

Esquemáticamente o processo de análise de conteúdo seguiu os seguintes passos:

1.º Leitura exploratória dos dados recolhidos no Podcast;

2.º Primeira definição de categorias e indicadores;

3.º Codificação dos dados;

4.º Leitura das unidades de sentido;

5.º Reformulação das categorias e indicadores;

6.º Construção e análise de matrizes de frequência;

7.º Resumo da informação, interpretação e inferência dos resultados obtidos através das matrizes de frequência;

Segundo Monteiro (2011), as categorias no âmbito de análise conteúdo são concebidas como unidades de classificação que permitem organizar e interpretar o conteúdo estudado. Representam critérios significativos que orientam a classificação, particularmente a quantificação do conteúdo. Para uma análise mais detalhada, as categorias foram desdobradas em subcategorias e indicadores, que permite uma estrutura analítica mais precisa e adaptada ao objeto de estudo, conforme apresentado na tabela 2.

Tabela 2. Categorias e Subcategorias.

Categoria	Subcategoria
Autoconhecimento e Confiança	Reconhecimento pessoal
	Exigência individual
Desigualdade de Género no Mundo Empresarial	Preconceito em ambiente laboral
	Expetativas de género
Desafios Emocionais	Equilíbrio emocional
	Desafios da maternidade
Liderança e Inclusão no Ambiente de Trabalho	Diversidade na liderança
	Referências femininas
Quotas de Género	Necessidade de regulamento
	Solução temporária
Total	10

Fonte: Elaboração Própria.

Para identificar as categorias de análise, foi realizado um processo sistemático de análise qualitativa dos dados recolhidos em cada episódio do podcast. O primeiro passo consistiu numa leitura exploratória dos dados, durante a qual foram examinadas as entrevistas das líderes, com o objetivo de verificar se abordavam o tema central da dissertação e de que forma o faziam. Com base nessa leitura inicial, foram definidas as categorias principais. Em seguida, procedeu-se à codificação dos dados, atribuindo códigos específicos a excertos e palavras relacionadas com o tema em análise. Esta etapa foi crucial, pois permitiu identificar padrões e desenvolver subcategorias emergentes a partir dos testemunhos das entrevistadas. Após a codificação, foi realizada uma leitura interpretativa das entrevistas, focada na compreensão das relações entre os testemunhos e as categorias definidas, a fim de captar as perspetivas das entrevistadas. Por fim, as categorias foram reformuladas, sempre que necessário,

para melhor refletirem os testemunhos e garantirem uma análise mais fiel e representativa.

2.4.1. Autoconhecimento e Confiança

O objetivo subjacente a esta categoria foi definido a partir da análise das experiências das mulheres entrevistadas, que evidenciaram a importância de reconhecer as suas próprias competências e limitações como fatores essenciais para o desenvolvimento pessoal e profissional.

De acordo com Fick (2023), a preparação e a qualificação constituem elementos fundamentais para fortalecer a confiança e a segurança das mulheres ao assumirem cargos de liderança. O autoconhecimento e o desenvolvimento de competências são determinantes para que estas reconheçam o seu próprio potencial e se sintam aptas a alcançar os seus objetivos. Nesse sentido, o investimento contínuo na melhoria de competências e na aquisição de novos conhecimentos surge como uma estratégia relevante para permitir que as mulheres assumam papéis de liderança com maior confiança e determinação.

No âmbito desta análise, foram definidas duas subcategorias: "Reconhecimento Pessoal" e "Exigência Individual". Na primeira subcategoria, as entrevistadas destacam a necessidade de se conhecerem profundamente para tomarem decisões mais acertadas. Na segunda subcategoria, é enfatizada a pressão individual sentida para alcançar os seus objetivos.

2.4.1.1. Reconhecimento Pessoal

O Reconhecimento Pessoal constitui uma etapa fundamental no processo de autoconhecimento. As experiências e reflexões das mulheres entrevistadas demonstram que este processo ocorre de forma distinta para cada indivíduo, mas converge num ponto comum, a consciência das suas capacidades e limitações.

De acordo com Daniela Braga, é essencial adotar uma visão equilibrada sobre as próprias habilidades e fragilidades, pois a aceitação das imperfeições pode conduzir a uma maior tranquilidade interior.

O reconhecimento pessoal não implica alcançar a perfeição, mas sim uma aceitação honesta das forças e fragilidades individuais. Este é um ponto crucial, especialmente em contextos profissionais, onde muitas mulheres relatam sentir-se pressionadas a serem perfeitas, contudo, a verdadeira confiança emerge da integração consciente entre as forças e as limitações pessoais (Schafler, 2024).

"É todo um caminho que nós mulheres, a maior parte de nós infelizmente com tantas expressões sociais não faz o trabalho muito bem, de assumir aquilo em que nós somos bons ou boas neste caso e aquilo em que nós não somos, e essa confiança, esse autoconhecimento dá-nos bastante tranquilidade, ou a mim, pelo menos a mim dá-me bastante tranquilidade, porque há coisas que eu sou boa e ótima e há coisas em que eu não sou, e assumo perfeitamente." Daniela Braga

Cristina Fonseca compara o reconhecimento pessoal a um ato de resistência face a julgamentos externos, afirmando: "Eu decido deliberadamente não valorizar". Esta afirmação traduz uma escolha consciente de não se deixar intimidar por estereótipos e preconceitos, particularmente relacionados com o género, aparência e idade.

Ignorar julgamentos sociais pode ser interpretado como uma forma de afirmar o valor pessoal, mesmo em ambientes que tentam desvalorizar ou criticar o indivíduo, a atitude de desconsiderar opiniões externas que tentam desqualificar reflete uma confiança interna, baseada numa consciência clara sobre quem se é e quais são as próprias capacidades (Pimentel Filho, 2021).

Além disso, o autoconhecimento permite que o indivíduo selecione e priorize o que realmente contribui para a sua autoestima e crescimento, sem se deixar influenciar por críticas ou estereótipos infundados. Essa clareza interna, oferece a força necessária para avançar e descartar opiniões que não acrescentam valor à vida (Tosato, 2024).

Cristina Fonseca sublinha a importância de manter a confiança, mesmo perante julgamentos sobre a sua competência, frequentemente associados ao facto de ser mulher. Refere ainda que a decisão de não se deixar afetar por estes juízos é fundamental para assumir as suas competências com segurança e determinação.

"Eu na minha vida tive muitas pessoas que fizeram julgamentos em relação às minhas competências, às minhas capacidades e tudo isso, pelo facto de ser mulher, pela minha aparência, por ser muito nova, por ter estudado engenharia. Eu tive situações até com clientes que aparentemente não confiavam na minha capacidade técnica e na minha capacidade de lhes dizer, olha está aqui um problema técnico e nós temos de resolver."
Cristina Fonseca

Luísa Ribeiro Lopes comenta a síndrome do impostor, referindo que tem dificuldade em acreditar nas suas próprias capacidades, mesmo quando está bem qualificada para uma tarefa. Segundo Valente (2024), este é um fenómeno emocional que afeta muitas mulheres, especialmente aquelas em posições de liderança, que duvidam das suas próprias competências, apesar das suas qualificações.

Luísa Ribeiro Lopes, ao observar que “as mulheres normalmente só aceitam determinado desafio se tiverem a certeza de que vão conseguir atingir os resultados”, reconhece que a falta de confiança pode transformar-se num obstáculo real. Essa indecisão reflete a dificuldade que muitas mulheres têm em assumir as suas próprias habilidades com segurança.

"as mulheres normalmente só aceitam determinado desafio se tiverem a certeza de que vão conseguir atingir os resultados, os homens normalmente aceitam e depois logo se vê, existe a síndrome do impostor que obviamente também existem homens que têm, basicamente é algo que está presente na maior parte das mulheres, nós temos dificuldades em acreditar em nós..." Luísa Ribeiro Lopes

Segundo Freiras, Prior, Oliveira e (2014), muitas mulheres evitam aceitar desafios sem ter a certeza de que conseguirão alcançar os resultados. Essa postura contrasta com a maior propensão masculina a arriscar, mesmo sem garantia de alcançar o objetivo. A diferença reflete as pressões sociais que levam as mulheres a duvidarem de si mesmas, buscando frequentemente validação externa para as suas competências.

Trabalhar o reconhecimento interno das habilidades e limitações, sem depender de aprovação externa, é uma estratégia essencial para construir confiança, fortalecer a tomada de decisão e promover uma postura mais assertiva diante de novos desafios.

Em contraste com a opinião de Luísa Ribeiro Lopes, Sara de Ó reconhece a importância da vontade e da energia para o sucesso, mesmo sem ter todas as competências necessárias desde o início.

“...mais do que competências na altura nós tínhamos imensa vontade, acho que na vida é preciso recursos, mas é preciso vontade, é preciso ganas, pela vida, aquela energia da convicção de fazer acontecer e isso nós tínhamos...” Sara de Ó

A citação demonstra que o autoconhecimento não se limita ao reconhecimento de habilidades adquiridas, mas também de qualidades intrínsecas, como determinação e resiliência. Segundo Castanheira (2013), a resiliência desempenha um papel central na capacidade de enfrentar diversidades e incertezas. A resiliência não é apenas uma característica inata, mas também desenvolvida em ambientes que incentivam práticas positivas e promovem suporte emocional. Essa habilidade permite que os indivíduos mantenham um equilíbrio emocional e mobilizem recursos internos, como a determinação, para superar obstáculos.

Castanheira (2013) reforça que a capacidade de adaptação e superação está relacionada ao entendimento das próprias competências e limitações. A verdadeira confiança surge da combinação do reconhecimento das características com a resiliência necessária para transformar desafios em oportunidades. Assim, o autoconhecimento, juntamente com a determinação e a resiliência, constitui uma base sólida para ultrapassar situações adversas, permitindo que as mulheres construam um caminho consistente para o sucesso em diversos cenários.

Helena Freiras apresenta uma visão interessante sobre como o autoconhecimento pessoal pode ser ampliado em momentos de transição, como a maternidade, através do reconhecimento de novas capacidades, como a eficiência e a produtividade.

“Eu acho que as mulheres, mães ganham imenso em eficiência, ganham imenso em produtividade... a gravidez nos dá uma força imensa... eu acho que tem a ver muito com a nossa energia pessoal e como nós nos sentimos.” Helena Freitas

A citação acima revela que a maternidade pode ser um momento de transformação e autoconhecimento para as mulheres. Helena Freitas destaca que, apesar dos desafios que a gravidez e a maternidade impõem, muitas mulheres experienciam um aumento na eficiência e na produtividade.

Segundo Arteiro (2017), a maternidade pode ser vista como um processo transformador e uma grande fonte de autoconhecimento para as mulheres. Durante o período de transição, as mulheres deparam-se frequentemente com a necessidade de se adaptar a novas exigências e responsabilidades, o que pode resultar no reconhecimento de novas capacidades e potenciais.

Helena Freitas sublinha que, apesar dos desafios impostos pela maternidade, muitas mulheres experimentam um aumento significativo na sua eficiência e produtividade. Para Arteiro (2017), isso ocorre porque, ao vivenciarem a maternidade, desenvolvem uma energia pessoal renovada, que as impulsiona a lidar com múltiplas tarefas e responsabilidades de forma mais eficaz. Esse processo de adaptação e reinterpretação é um reflexo de como a maternidade oferece uma oportunidade de reconhecimento pessoal, permitindo que as mulheres revelem habilidades antes não reconhecidas, como a capacidade de gestão do tempo e a organização.

2.4.1.2. Exigência Individual

A exigência individual é uma característica forte entre as mulheres entrevistadas, que expressam a pressão interna que colocam sobre si mesmas para atingir padrões elevados. No entanto, a exigência pode ser uma fonte de ansiedade, dependendo de como é gerida.

Alexandra Machado menciona como as mulheres tendem a ser exigentes consigo mesmas. Essa alta exigência pode ser vista como reflexo da procura pela excelência, mas também como um obstáculo.

"A mulher é sempre muito mais exigente com ela própria... trabalhar essa consciência e esta confiança de que a mulher consegue, para mim é o fator decisivo." Alexandra Machado

De acordo com Santos, Melo e Batinga (2021), a exigência interna pode dar origem a um ciclo de autocrítica constante, no qual a mulher se sente insuficiente, independentemente dos êxitos alcançados. Nesse sentido, Alexandra Machado salienta que a exigência individual deve ser equilibrada com a confiança em si mesma, criando uma base sólida que permita às mulheres alcançar o sucesso sem se sobrecarregarem.

Inês Caldeira, ao abordar este tema, sublinha que a exigência interna pode ser uma força motivadora. Contudo, a procura pela excelência também pode gerar pressões intensas.

"Eu sempre quis ser muito boa naquilo que fazia, seja na L'Oréal, seja a vender na Zara ou num restaurante, para mim o importante, a educação que tive é que temos que ser sempre bons e temos que cumprir aquilo que nos propomos." Inês Caldeira

O desejo de se destacar continuamente e de alcançar a excelência em todas as suas ações é uma manifestação de alta autoexigência por parte de Inês Caldeira. Neste caso, essa exigência não só a motiva a alcançar novos objetivos, mas também a impulsiona numa constante evolução. Segundo Novo (2015), essa característica reflete uma dedicação à qualidade e ao cumprimento de metas, evidenciando uma mentalidade orientada para o crescimento e para a superação contínua.

Paula Perfeito salienta que a exigência não se limita ao indivíduo, mas reflete também a responsabilidade de preparar o futuro e garantir uma transição de poder eficaz.

"...garantir que todas as pessoas que têm cargos de gestão têm sucessores... e que não tenham a chamada 'cola' ao poder, não é?" Paula Perfeito

A exigência de criar um sistema sustentável exemplifica como as exigências podem ultrapassar o sucesso pessoal, estendendo-se à construção de um ambiente colaborativo e bem-sucedido. Paula Perfeito destaca a importância da sucessão de

liderança e da responsabilidade em garantir uma transição de poder eficiente, sublinhando a relevância crescente deste tema. Segundo Belsega, Miguel, Belsega, Almeida, Oliveira e Brito (2023), mulheres em posições de liderança enfrentam obstáculos específicos que devem ser reconhecidos e superados.

A afirmação de Paula Perfeito sobre a importância de preparar sucessores para cargos de gestão reflete uma abordagem de liderança inclusiva, essa visão de diversificação de lideranças e desenvolvimento de novas lideranças implica que a transição de poder eficiente não se limita à mera transferência de responsabilidades. Paula Perfeito envolve também garantir que diferentes perfis sejam considerados, favorecendo uma representação mais equitativa nos altos cargos das organizações. A citação de Paula Perfeito sublinha que a sucessão de liderança deve ser vista não apenas como uma questão de continuidade organizacional, mas também como uma estratégia para combater as dificuldades que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho, proporcionando-lhes espaço e oportunidades para assumirem posições de liderança de forma sustentável e inclusiva.

Manuela Vaz também expõe uma elevada exigência ao abordar o equilíbrio entre a carreira e a maternidade. Reconhece que as exigências que coloca sobre si mesma são necessárias para alcançar a felicidade e o sucesso pessoal, compreendendo que o equilíbrio entre as várias esferas da vida é um desafio constante. Esse equilíbrio reflete, portanto, uma exigência interna de ser bem-sucedida em todos os aspetos da sua vida.

“Eu acho que cada um tem que fazer aquilo que entende que o faz feliz, para mim era muito importante ter uma carreira porque sempre achei que queria fazer muita coisa e gosto de fazer, gosto de ser desafiada, mas gosto imenso de ser mãe, por isso, naturalmente para mim é fundamental ter as duas componentes bem resolvidas...” Manuela Vaz

Na citação de Manuela Vaz, exemplifica-se como a autoexigência pode ser uma força para alcançar um sentido de realização pessoal que não se limita a uma área única da vida. Manuela Vaz enfatiza a importância de perseguir múltiplos objetivos, sendo desafiada tanto no âmbito profissional como no pessoal.

Segundo Arteiro (2017), para muitas mulheres, ser mãe não é apenas uma experiência pessoal, mas também uma oportunidade de descobrir forças e habilidades que não conheciam em si mesmas. Isto prova que o autoconhecimento é um processo dinâmico e contínuo. A maternidade, para muitas mulheres, torna-se um terreno fértil para o desenvolvimento pessoal, pois desafia-as a lidar com novos papéis. As mulheres são muitas vezes forçadas a reavaliar os seus limites, a resiliência e as suas capacidades organizacionais, o que as obriga a desenvolver uma maior compreensão de si mesmas e do que realmente importa nas suas vidas.

Margarida Couto enfatiza, na maternidade, uma exigência interna, e expressa que o autoconhecimento envolve também a clareza das nossas necessidades e desejos mais profundos. Segundo Pereira, Silva, Nogueira e Salles (2023), o reconhecimento de que a maternidade é uma parte importante da vida que reflete uma compreensão profunda é um exemplo de como, ao reconhecer as suas próprias necessidades, uma mulher pode fortalecer-se para enfrentar desafios tanto na vida pessoal como profissional. Ao entender e integrar a maternidade como um fator da sua identidade, a mulher fortalece-se emocionalmente e desenvolve uma visão mais ampla sobre a sua capacidade de adaptação e resiliência diante dos desafios.

“Tem que se querer muito, para fazer uma coisa que é mesmo muito, muito difícil... para mim era uma não opção (ser mãe), e isso viria à frente de tudo...Eu tinha uma vontade imensa de ser mãe... isso era uma exigência em mim própria.” Margarida Couto

Através das palavras de Margarida Couto, percebe-se que coloca a maternidade na sua vida como um objetivo central, algo que está acima de outras prioridades, o que destaca uma convicção pessoal e uma disposição para enfrentar os desafios que envolvem a maternidade. Reconhece que é uma jornada difícil, mas que desejava intensamente percorrer.

2.4.1.3. Síntese

O reconhecimento pessoal emerge como uma etapa essencial de autoconhecimento e confiança nas mulheres, uma vez que aborda uma construção individual que reflete o equilíbrio entre forças e fragilidades.

Das 10 entrevistas selecionadas 5 abordam esta subcategoria.

Daniela Braga evidencia a importância da aceitação das próprias imperfeições como fonte de tranquilidade e paz interior, reforçando que integrar habilidades e limitações é essencial para lidar com as exigências do contexto profissional.

Cristina Fonseca, por sua vez, destaca a resistência aos julgamentos externos como um ato consciente que fortalece a confiança interna. Ao decidir não valorizar preconceitos relacionados ao gênero, idade ou aparência, Cristina Fonseca demonstra que o reconhecimento pessoal também é uma afirmação de valor próprio, mesmo em ambientes onde tentam desacreditar as mulheres.

Luísa Ribeiro Lopes aborda os desafios emocionais frequentes enfrentados por mulheres em posições de liderança, apontando que a hesitação em aceitar desafios é um reflexo de inseguranças geradas por pressões sociais. Para Luísa Ribeiro Lopes, trabalhar a confiança baseada no reconhecimento interno, desvinculada da necessidade de aprovação externa, é fulcral para superar barreiras e avançar profissionalmente. Em contraste, Sara de Ó foca-se na força de vontade e na energia como motores para o sucesso, salientando que, mais do que competências técnicas, é necessária a determinação que impulsiona a superação de desafios, mesmo sem domínio total inicial das ferramentas necessárias.

Helena Freitas aborda um tema transformador: a maternidade. Para Helena, o momento da maternidade revela novas capacidades, como maior eficiência e produtividade, que surgem da necessidade de adaptação a grandes responsabilidades. Dessa forma, a maternidade não exige apenas resiliência, mas promove o autoconhecimento e a confiança, permitindo que as mulheres descubram habilidades que, antes da maternidade, eram desconhecidas, como a organização e a gestão do tempo, que se tornam essenciais na trajetória de cada mulher.

O reconhecimento pessoal, nas citações das mulheres entrevistadas, transcende a simples avaliação de competências. Segundo Schafler (2024), é um processo dinâmico de afirmação e crescimento, que proporciona a clareza necessária para filtrar críticas destrutivas, valorizar atributos intrínsecos e transformar momentos desafiadores em oportunidades.

Assim, no reconhecimento pessoal, as entrevistadas dão a perceber que é necessário enfrentar preconceitos, superar inseguranças e revelar novos potenciais em momentos de transição. O reconhecimento pessoal revela-se uma base indispensável para a construção de uma vida alinhada com os seus próprios valores.

A exigência individual é um indicador marcante nas mulheres entrevistadas, pois reflete a pressão que colocam em si mesmas para alcançar padrões elevados. Essa exigência, embora seja um impulso para a motivação e a procura pela excelência, também pode gerar ansiedade se não for bem equilibrada.

Das 10 entrevistas selecionadas 5 abordam esta subcategoria.

Alexandra Machado observa que as mulheres, geralmente, se mostram mais exigentes consigo mesmas, o que pode tornar-se um obstáculo se não for acompanhado de confiança nas próprias capacidades. Para Alexandra Machado, é essencial reconhecer a exigência e desenvolver a autoconfiança, para que o sucesso possa ser alcançado sem sobrecarga emocional.

Inês Caldeira dá a entender que vê a exigência interna como uma força que impulsiona a procura constante pela excelência em tudo o que faz. A sua busca incessante por evolução é uma característica da sua personalidade, o que a leva a superar desafios e alcançar novos objetivos.

Paula Perfeito expande o conceito de exigência para além do sucesso pessoal, considerando a responsabilidade de preparar o futuro e garantir uma transição de poder eficiente. Para Paula Perfeito, a exigência envolve criar uma sucessão sustentável, que permita a outras mulheres ocupar posições de liderança e contribuir para a continuidade colaborativa no ambiente de trabalho.

Manuela Vaz, ao refletir sobre o equilíbrio entre a carreira e a maternidade, vê a autoexigência como um meio para alcançar a realização pessoal em diferentes áreas

da vida. Acredita que é essencial o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal para alcançar a felicidade e o sucesso. Tal como Margarida Couto, também tem a maternidade como experiência central, reconhecendo os desafios, mas também vendo-os como uma oportunidade de crescimento. Para Margarida Couto, a maternidade representa uma exigência interna que fortalece a sua identidade e a impulsiona a seguir em frente.

As mulheres entrevistadas que abordam o indicador da exigência individual consideram-no um poderoso motor na procura de objetivos, mas também um desafio que exige equilíbrio.

Assim, a análise do reconhecimento pessoal e da exigência individual nas mulheres entrevistadas revela uma relação intrínseca entre autoconhecimento, confiança e a maneira como lidam com os seus desafios diários. O reconhecimento pessoal de cada entrevistada vai além de uma simples avaliação de habilidades, abrangendo a aceitação das suas imperfeições e a capacidade de lidar com as pressões internas e externas. Através das entrevistas, é perceptível que, para as mulheres, é fundamental manterem a clareza sobre as suas competências e limitações, o que lhes permite atuar de maneira mais confiante e resiliente.

Com a subcategoria exigência interna, entende-se que esta representa uma força motivadora, mas que exige equilíbrio constante. As mulheres entrevistadas procuram a excelência, frequentemente associada a um alto padrão de desempenho, o que pode ser um incentivo para o crescimento pessoal e profissional. No entanto, quando a exigência não é controlada com atenção, pode gerar ansiedade e stress, o que compromete o bem-estar emocional. As mulheres entrevistadas destacam que o desafio está em alinhar a procura pela excelência com uma gestão equilibrada das suas próprias expectativas, reconhecendo os seus limites e cuidando de si mesmas nesse processo.

Neste contexto, a subcategoria "reconhecimento pessoal" é entendida pelas entrevistadas não apenas como uma validação de competências, mas também como uma prática constante de reflexão interna. Esse exercício de autoconhecimento permite que as mulheres se posicionem com maior segurança diante das adversidades e transformem desafios em oportunidades de crescimento. As mulheres entrevistadas

dão a entender que, ao desenvolverem uma visão positiva de si mesmas, conseguem proteger-se de julgamentos que possam surgir, especialmente em ambientes onde existem estereótipos ou preconceitos.

Por outro lado, a exigência interna também envolve a responsabilidade de não sobrecarregar o corpo e a mente. As mulheres entrevistadas indicam que, quando equilibram a pressão interna com uma visão saudável dos seus objetivos, conseguem alcançar o sucesso de forma sustentável. A capacidade de se reinventar, superar inseguranças e adaptar-se a novos desafios, como no caso da maternidade, demonstra que as mulheres conseguem transformar desafios em fontes de autoconhecimento e confiança.

Portanto, o reconhecimento pessoal e a exigência individual estão interligados de forma dinâmica e representam componentes fundamentais para a construção de uma trajetória profissional e pessoal alinhada com os seus próprios valores e objetivos.

2.4.2. Desigualdade de Género no Mundo Empresarial

O objetivo subjacente a esta categoria foi estabelecido com base nas opiniões das mulheres entrevistadas sobre a desigualdade de género, que revelam a importância de reconhecer os impactos desta desigualdade no mundo empresarial. Entre os fatores mencionados estão os preconceitos, a discriminação e as diferenças nas expectativas entre homens e mulheres, elementos essenciais para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Segundo Medeiros e Ventura (2023), a desigualdade de género refere-se à diferença de tratamento e oportunidades entre homens e mulheres, resultando em desvantagens significativas para as mulheres em diversas áreas, como o acesso a cargos de liderança e a progressão na carreira. Apesar da legislação promover a igualdade, as mulheres continuam a enfrentar desafios estruturais e culturais que limitam o seu avanço no mercado de trabalho.

Foram definidas duas subcategorias: "Preconceito em ambiente laboral", que aborda os preconceitos e a discriminação que as mulheres enfrentam no ambiente de trabalho devido ao género, e "Expectativas de Género", que destaca as diferenças nas

expetativas impostas às mulheres, as quais podem afetar as suas oportunidades e avanços profissionais.

2.4.1.2. Preconceito em Ambiente Laboral

O preconceito no ambiente laboral, conforme referido pelas entrevistadas, diz respeito às atitudes discriminatórias, tanto explícitas como subtis, que as mulheres enfrentam ao longo das suas trajetórias profissionais. Os preconceitos existentes podem manifestar-se de diversas formas, desde a desvalorização das competências até ao julgamento das suas capacidades e papéis nas organizações.

Daniela Braga aborda o tema como um caso de preconceito direto, no qual os investidores rejeitaram o seu projeto, não devido a falhas no conteúdo, mas em razão do seu género.

"Já para não falar a nível de investidores eu cheguei a ter investidores que me diziam, peço imensa desculpa, mas não, não acreditamos e o argumento é não achamos, não acreditamos que consigas e não havia mais nada era só, não acreditamos, esse plano parece muito bem, mas não, e um deles disse-me mesmo, além disso és uma cientista e nós não te vemos como business women, portanto não." Daniela Braga

O facto de ser mulher e cientista levou a que fosse desconsiderada como mulher de negócios. Segundo Neves (2009), a rejeição explícita reflete a ideia de que as mulheres nas áreas de ciência e tecnologia são vistas como menos capazes para exercer funções de liderança empresarial.

Cristina Fonseca enfrenta preconceito, sendo a sua autoridade e competência técnica questionadas em razão do seu género.

"Eu tive clientes que me disseram: Ah ok, mas podemos falar com os teus engenheiros." Cristina Fonseca

A sugestão de falar com os engenheiros, presumivelmente homens, destaca a desvalorização da capacidade profissional de Cristina Fonseca. Segundo Viana e Renault (2000), este tipo de discriminação reflete a ideia de que as mulheres não são

vistas como suficientemente competentes em áreas dominadas por homens, como a engenharia, onde se perpetuam estereótipos de gênero que limitam o acesso das mulheres a oportunidades e reconhecimento.

Na sua entrevista, Paula Perfeito destaca o preconceito cultural em que as mulheres são associadas a papéis de cuidadoras e mães.

"...as mulheres, do ponto de vista cultural, acabam por nos seus diversos papéis acomodar tantas vezes o papel por via da maternidade, mas também por via do papel de cuidadoras." Paula Perfeito

Esses estereótipos podem prejudicar o reconhecimento das capacidades profissionais das mulheres, uma vez que são vistas como menos comprometidas ou capazes devido às suas responsabilidades familiares.

Segundo Espinosa e Ferreira (2022), essa visão distorcida perpetua barreiras invisíveis, como a metáfora do "teto de vidro", que impede o avanço das mulheres para cargos de liderança e maior influência, reforçando uma divisão desigual tanto no ambiente familiar quanto no profissional.

Conforme abordado por Paula Perfeito, os papéis de mães e cuidadoras, atribuídos culturalmente às mulheres, limitam a sua perceção enquanto profissionais, subestimando a sua capacidade de equilibrar a carreira com outras áreas da vida.

Manuela Vaz aponta um exemplo de discriminação relacionado com a maternidade.

"Era normal que uma mulher quisesse licença de parto abraçasse um projeto gigante... que nesse ano a promoção ou a avaliação fosse menos boa só porque não estava lá, não porque enquanto estava lá tinha feito um bom trabalho, mas porque não tinha estado..." Manuela Vaz

A entrevistada, apesar de apresentar um bom desempenho profissional, teve uma avaliação menos favorável devido à ausência resultante da licença de maternidade, refletindo a maternidade como uma interrupção ou desvantagem profissional, mesmo quando o seu desempenho antes e depois da licença permanece

consistente. Este exemplo evidencia como os estereótipos continuam a penalizar as mulheres pelo exercício dos seus direitos (Pereira, Silva, Nogueira e Salles, 2023).

2.4.2.2. Expectativas de Género

As expetativas de género referem-se a padrões e normas sociais que definem como homens e mulheres devem comportar-se e ser avaliados no ambiente de trabalho. Esses estereótipos, enraizados na cultura, influenciam as percepções e decisões no contexto laboral. Para as mulheres, essas expetativas impõem uma pressão adicional: além de enfrentarem as mesmas exigências profissionais que os homens, são frequentemente vistas como menos competentes. Para elas, isso envolve um nível adicional de exigência e a percepção de que devem ser mais competentes ou comportar-se de maneira diferente para alcançar o sucesso (Machado, 2018).

Inês Caldeira, na sua entrevista, relata que, embora o facto de ser mulher não tenha sido um critério de rejeição, as expetativas em relação à sua juventude e falta de experiência foram um fator de pressão.

"Eu tive muito medo, chorei muito, porque eu achei uma loucura, achei que a L'Oréal nessa altura tinha perdido a cabeça, acho que o ser mulher não era o problema ou um critério, a minha juventude, a minha falta de experiência, isso sim eu acho que era assustador, para mim e para muitas pessoas quando souberam."
Inês Caldeira

As mulheres jovens enfrentam expetativas mais rígidas quanto à sua competência e experiência, especialmente em cargos de liderança, devido aos estereótipos de liderança enraizados que associam a autoridade e a capacidade de decisão à figura masculina. Este fenómeno reflete a maior exigência que as mulheres precisam enfrentar para serem aceites e reconhecidas em posições de poder. Este cenário é particularmente desafiador para mulheres como Inês Caldeira, que têm de lidar com a pressão adicional de provar o seu valor devido à sua juventude e falta de experiência (Ribeiro, 2019).

A juventude, associada ao género feminino, constitui um dos maiores desafios que as mulheres enfrentam, especialmente quando ocupam cargos de liderança. Como afirma Inês Caldeira, a falta de experiência e a juventude foram fatores que lhe causaram insegurança quando assumiu uma posição importante na L'Oréal. Segundo Silva e da Luz Ribeiro (2022), as mulheres precisam lidar com expectativas mais rígidas sobre a sua competência e habilidades. Isto é especialmente relevante em ambientes profissionais, onde a experiência é muitas vezes valorizada de maneira desproporcionada, enquanto qualidades como empatia, colaboração e inovação, características frequentemente associadas à liderança feminina, podem ser desvalorizadas ou ignoradas.

Luísa Ribeiro Lopes, na sua entrevista, destaca a persistência dos estereótipos de género, em que as mulheres são direcionadas para áreas associadas ao cuidado e às humanidades, enquanto os homens dominam áreas públicas e tecnológicas.

"nós continuamos a ter as raparigas na área das humanidades, na área do cuidado... é às mulheres que fica o cuidado e aos homens fica a área pública, e isto continua a perpetuar-se muito... o mercado de trabalho tem sido construído no masculino." Luísa Ribeiro Lopes

O testemunho de Luísa Ribeiro Lopes reflete a expectativa de que as mulheres devem seguir caminhos profissionais alinhados com papéis de apoio e cuidado, em vez de ocupar posições de liderança em áreas tecnológicas ou públicas. Essas expectativas limitam as opções de carreira das mulheres e perpetuam desigualdades no mercado de trabalho. Os estereótipos criam uma falsa perceção de que as mulheres não têm capacidade para liderar ou exercer responsabilidades e autonomia, sendo vistas como mais emocionais e menos aptas para o domínio público e para funções de tomada de decisão (Machado, 2018).

Sara de Ó aborda a discriminação subtil que experienciou por ser uma mulher alegre e confiante. As expectativas sobre o comportamento das mulheres muitas vezes são mais rígidas, exigindo que sejam mais sérias e discretas.

"...ainda existe um preconceito subtil, então quando se consegue juntar duas coisas, quer mulher e digo isto com meio

palmo de cara, costume dizer e alegre, a alegria incomoda muitas pessoas." Sara de Ó

As expectativas sociais sobre o comportamento das mulheres, como abordado por Sara de Ó, exigem que as mulheres sejam mais sérias, discretas e corretas, especialmente em ambientes profissionais. Uma mulher alegre, confiante e extrovertida, como Sara de Ó descreve ser na sua entrevista, pode ser vista de forma negativa. Segundo Viana e Renault (2000), essa discriminação subtil reflete o preconceito enraizado nas normas de género, que associam seriedade, autocontrolo e sobriedade ao comportamento apropriado para mulheres em posições de liderança ou autoridade.

Alexandra Machado aborda as barreiras que as mulheres enfrentam na ascensão a cargos de liderança, especialmente no que respeita à tomada de decisão.

"Eu acho que grande parte tem a ver com a mulher querer ou não querer. Há obviamente uma conjuntura que pode ser mais difícil ou não difícil das mulheres chegarem aos lugares de decisão... e a grande barreira está na tomada de decisão."

Alexandra Machado

A citação de Alexandra Machado reflete um dos principais desafios enfrentados pelas mulheres em posições de liderança: a barreira da tomada de decisão. Alexandra Machado afirma que parte da dificuldade para as mulheres ascenderem a cargos de decisão está nas expectativas sociais que condicionam o seu papel como líderes. As expectativas sociais e culturais sobre o comportamento das mulheres em posições de liderança podem ser um obstáculo significativo (Ribeiro, 2019). Mesmo quando as mulheres se sentem preparadas, ainda precisam superar a pressão adicional para provar que são capazes de tomar decisões e liderar com autoridade, algo que é frequentemente esperado dos homens sem questionamento (Mella, 2022).

Margarida Couto aborda como a maternidade constitui uma barreira para o avanço profissional das mulheres, destacando que, apesar das suas competências, elas enfrentam obstáculos relacionados com a maternidade, que é frequentemente percebida como um impedimento para alcançar cargos de liderança.

“Eu não me lembro de um momento na minha carreira em que tenha pensado, posto na equação, o facto de ser mulher... mas quando descobri percebi que eu era uma privilegiada... e a maternidade é um obstáculo à realização profissional das mulheres....As mulheres, on average, não são nem mais nem menos talentosas que os homens, mas há uma falha de mercado que as está a impedir de chegar ao topo.” Margarida Couto

O que Margarida afirma é uma clara manifestação de uma expectativa de género, em que a maternidade e o papel de cuidadora são vistos como incompatíveis com o sucesso profissional. Este estigma cultural reflete a ideia de que as mulheres devem ser as cuidadoras primárias da família, enquanto os homens são mais frequentemente associados a papéis de liderança e sucesso no mercado de trabalho (Pereira, Silva, Nogueira e Salles, 2023).

2.4.2.3. Síntese

O preconceito no ambiente laboral, conforme abordado pelas entrevistadas, refere-se às atitudes discriminatórias que as mulheres enfrentam ao longo das suas trajetórias profissionais, manifestando-se de forma explícita e subtil. Essas formas de discriminação incluem a desvalorização das competências das mulheres entrevistadas, o julgamento sobre as suas capacidades e o questionamento dos seus papéis nas organizações.

Das 10 entrevistas selecionadas 4 abordam esta subcategoria.

Daniela Braga relata uma experiência de preconceito direto, onde os seus projetos foram rejeitados não por falta de conteúdo, mas devido ao seu género. O caso de Daniela Braga revela um preconceito claro em relação à mulher no ambiente laboral, especialmente em áreas tradicionalmente dominadas por homens. A rejeição de Daniela Braga não se baseou numa avaliação técnica ou de viabilidade do projeto, mas num julgamento preconceituoso que desconsiderava a capacidade de uma mulher, mesmo com competência comprovada. Segundo a entrevistada, esse tipo de discriminação é particularmente desafiador, pois é difícil de contestar quando a rejeição se baseia em um estigma de género e não em argumentos racionais.

Cristina Fonseca partilha uma situação em que a sua autoridade e competência técnica foram questionadas apenas pelo facto de ser mulher. Quando clientes sugerem que ela encaminhe as suas questões para engenheiros, é possível observar uma desvalorização da sua capacidade profissional. Esse tipo de preconceito, embora mais subtil, mas igualmente nocivo, demonstra que as mulheres precisam constantemente provar as suas competências em áreas que ainda são predominantemente masculinas.

A sugestão por parte dos clientes de que Cristina Fonseca recorra aos engenheiros masculinos não só subestima as suas habilidades, como reforça a ideia de que, mesmo em posições de liderança e com especialização, a mulher ainda precisa de se validar por homens. Esse tipo de atitude prejudica não só a confiança da mulher, mas também a dinâmica de trabalho da equipa.

Paula Perfeito discute na sua entrevista um preconceito mais enraizado nas normas culturais, que associa as mulheres aos papéis de cuidadoras e mães. Esses papéis tradicionais podem afetar a forma como as mulheres são vistas no ambiente de trabalho, sendo frequentemente percebidas como menos comprometidas ou menos capacitadas para funções de liderança devido às suas responsabilidades familiares. Paula Perfeito ainda refere que, quando uma mulher é vista como “mãe”, o seu potencial profissional é muitas vezes subestimado, podendo ser considerada menos disponível ou dedicada ao trabalho. Isso cria um desafio adicional para as mulheres que procuram crescer na carreira enquanto equilibram responsabilidades familiares.

Manuela Vaz exemplifica como a maternidade ainda é vista como uma desvantagem no mundo corporativo. Mesmo que a mulher tenha demonstrado um excelente desempenho profissional antes da sua licença de maternidade, a sua ausência temporária pode ser vista como uma interrupção, afetando negativamente a sua avaliação e até as chances de promoção. Esse tipo de preconceito reflete uma visão antiquada e injusta sobre o papel da mulher na sociedade e no trabalho. A maternidade, que deveria ser um momento de celebração e apoio, muitas vezes resulta em penalidades profissionais para as mulheres. Essa mentalidade precisa ser desafiada para que as mulheres possam progredir tanto a nível profissional como pessoal, sem a sensação de que uma área deve ser sacrificada em prol da outra.

As reflexões das mulheres entrevistadas demonstram como o preconceito no ambiente laboral vai além de atitudes explícitas, manifestando-se em estereótipos culturais, julgamentos de competência e papéis tradicionais atribuídos às mulheres. Ao longo das suas experiências, vemos como as mulheres são constantemente desafiadas a provar o seu valor, seja em áreas dominadas por homens, seja ao equilibrar as suas vidas profissionais com responsabilidades familiares.

A subcategoria expectativas de género refere-se aos padrões sociais e culturais que ditam como os homens e as mulheres devem comportar-se e ser avaliados em diferentes contextos, incluindo o ambiente de trabalho. Para as entrevistadas, esses estereótipos influenciam as oportunidades e a forma como são percebidas, tornando-se, assim, travas ao seu progresso. As expectativas de género impõem uma pressão adicional, uma vez que, além de terem de cumprir as mesmas exigências que os homens, as mulheres devem ainda superar obstáculos impostos pela sua condição de género.

Das 10 entrevistas seleccionadas 5 abordam esta subcategoria.

Nas entrevistas, as mulheres destacam como as expectativas de género moldam as suas experiências no mercado de trabalho. Inês Caldeira aborda o desafio de ser uma mulher jovem e a pressão adicional de provar a sua competência, especialmente em cargos de liderança. Inês menciona como a sua juventude e a falta de experiência foram mais problemáticas do que o facto de ser mulher, refletindo que as mulheres jovens enfrentam um estigma ainda maior de competência e autoridade em áreas dominadas por estereótipos masculinos. Esse desafio é acentuado pela crença cultural de que as mulheres precisam de mais qualificação ou experiência do que os homens para serem reconhecidas, especialmente em posições de poder.

Luísa Ribeiro Lopes destaca a persistência dos estereótipos de género, que ainda direcionam as mulheres para áreas dominadas pelos homens, como as áreas públicas e tecnológicas. Luísa evidencia como essa divisão de papéis não só limita as escolhas profissionais das mulheres, mas também perpetua a ideia de que elas são menos capazes de liderar ou tomar decisões, sendo frequentemente vistas como mais emocionais e, por isso, menos adequadas para funções de autoridade.

Sara de Ó aborda a discriminação subtil que experimentou como mulher alegre e confiante, enfrentando as expetativas sociais que exigem que as mulheres sejam mais sérias, especialmente em contextos profissionais. Sara observa que a sua alegria e confiança incomodavam algumas pessoas, refletindo um preconceito contra o comportamento “não convencional” de mulheres em posições de liderança, onde a seriedade e o autocontrolo são frequentemente vistos como comportamentos mais adequados.

Alexandra Machado, na sua entrevista, fala sobre as barreiras que as mulheres enfrentam, especialmente na ascensão a cargos de liderança, particularmente na tomada de decisão. Alexandra menciona como as expetativas culturais sobre as mulheres e a sua adequação para o papel de líder dificultam o reconhecimento das suas habilidades, levando-as a um esforço constante para provar a sua capacidade de tomar decisões, um desafio que não é imposto com a mesma intensidade aos homens.

Margarida Couto aborda a maternidade como um obstáculo para o avanço profissional das mulheres. Ela reflete sobre como o papel de cuidadora é culturalmente atribuído às mulheres e visto como incompatível com o sucesso em cargos de liderança. Mesmo com habilidades iguais ou superiores às dos homens, as mulheres enfrentam uma “falha de mercado” que as impede de alcançar o topo, devido ao estigma de que a maternidade interfere diretamente na sua capacidade de exercer liderança ou alcançar o sucesso profissional.

As entrevistas revelam como as expetativas de género afetam profundamente as carreiras das mulheres. As entrevistadas enfrentam uma constante pressão para provar que são mais competentes, desafiando estereótipos que associam liderança, autoridade e sucesso ao masculino. Além disso, as mulheres jovens, as que ocupam posições em áreas dominadas por homens ou as que lidam com questões familiares, como a maternidade, encontram barreiras adicionais criadas por essas expetativas, tornando mais difícil para elas ascenderem e serem reconhecidas de forma equitativa.

A interseção entre preconceito no ambiente laboral e expetativas de género revela como estes fatores afetam as trajetórias profissionais das mulheres de forma multifacetada. O preconceito que as mulheres enfrentam, seja de forma explícita ou subtil, resulta de uma avaliação desigual, influenciada por estereótipos e normas

culturais enraizadas. As diferenças de expectativas entre homens e mulheres, especialmente no contexto profissional, criam barreiras adicionais que dificultam a ascensão das mulheres e moldam as suas experiências no mercado de trabalho.

As entrevistas evidenciam como o preconceito no ambiente laboral e as expectativas de gênero se entrelaçam, criando uma barreira sistemática que dificulta o avanço das mulheres, especialmente aquelas em posições de liderança ou aquelas que lidam com responsabilidades familiares, como a maternidade. As diferenças de expectativas entre homens e mulheres não geram apenas discriminação explícita, mas também alimentam um ciclo de pressão emocional que sobrecarrega as mulheres, colocando-as numa posição constante de luta para provar a sua competência. Esse processo afeta profundamente o seu bem-estar psicológico e as suas oportunidades profissionais. A superação dessas barreiras pode exigir uma transformação nas culturas organizacionais, para que homens e mulheres sejam avaliados de maneira justa, com base nas suas capacidades e não em estereótipos ou expectativas de gênero ultrapassadas.

2.4.3. Desafios Emocionais

O objetivo que esteve na base desta categoria foi compreender como os desafios emocionais influenciam a experiência das mulheres líderes no ambiente de trabalho. Para além da pressão constante por resultados, as mulheres entrevistadas enfrentam o desafio de equilibrar a vida profissional com a vida pessoal. O equilíbrio emocional, especialmente em momentos de esgotamento, é uma questão frequente nas entrevistas. As participantes abordam como lidam com esses desafios e as estratégias que utilizam para manter o equilíbrio profissional.

Os desafios emocionais enfrentados pelas mulheres líderes decorrem das altas expectativas e pressões associadas ao equilíbrio entre o desempenho e a estabilidade emocional. As mulheres acumulam múltiplas funções e enfrentam sentimentos de sobrecarga, além da necessidade constante de provar a sua competência em ambientes predominantemente masculinos (Maggioni, Costa e Borba, 2024).

Segundo Bento (2020), a discriminação subtil e os preconceitos culturais intensificam a necessidade de resiliência emocional. Por sua vez, Pereira, Silva e

Nogueira (2023) reforçam que os conflitos entre o trabalho e a vida pessoal podem gerar esgotamento, ansiedade e dificuldades de autoaceitação. Esses desafios emocionais, muitas vezes ignorados, evidenciam a importância de estratégias individuais e organizacionais para promover o bem-estar psicológico, estimulando as mulheres a gerir as pressões sem comprometer a sua eficácia como líderes.

Foram definidas duas subcategorias: "Equilíbrio Emocional", que se refere à capacidade de lidar com momentos de esgotamento e à necessidade de manter o bem-estar psicológico face às pressões do ambiente profissional, reconhecendo a importância de se reequilibrar emocionalmente para garantir a eficácia no trabalho; e "Desafios da Maternidade", que envolve as dificuldades emocionais que surgem ao conciliar a responsabilidade de ser mãe com as exigências da carreira. A maternidade pode, segundo as entrevistadas, trazer sentimentos de culpa, sobrecarga e a necessidade de adaptar rotinas para equilibrar ambos os papéis, exigindo que as mulheres procurem apoio e ajustem as suas expectativas profissionais para gerir os problemas familiares.

2.4.3.1. Equilíbrio Emocional

O equilíbrio emocional é um aspeto essencial para a boa saúde mental e o bem-estar das mulheres em cargos de liderança, especialmente quando se concilia com responsabilidades familiares e profissionais. Segundo as entrevistadas, manter o equilíbrio implica reconhecer momentos de esgotamento e procurar estratégias de autocuidado, como desconectar-se do trabalho ou dedicar tempo a atividades relaxantes. Além disso, a gestão emocional envolve uma adaptação constante às exigências da maternidade e à sobrecarga de papéis, o que exige flexibilidade e resiliência. Para as entrevistadas, o ponto fulcral reside em encontrar um equilíbrio entre as necessidades externas e o cuidado com o próprio bem-estar, sendo essa habilidade essencial para manter a saúde mental e a eficácia profissional.

Daniela Braga destaca a importância do equilíbrio emocional, especialmente para líderes, em momentos de esgotamento.

“Tenho momentos de darkness, em que essencialmente tenho que me reequilibrar porque se eu não sou a pessoa que se

reequilibra, todo o impacto que a minha energia tem na minha equipa, nas pessoas que me seguem, nos meus investidores isso é fundamental, até na minha filha, se eu não estou bem, eu agora já sou muito mais aware nessas coisas, digo mesmo, vou ter que tirar metade do dia, porque no time off, vou ter que tirar metade do dia para ir para montanhas, para reset, vou fazer uma massagem, vou simplesmente não vou olhar mais para o telemóvel ou para o computador porque essa limpeza mental de desligar temporariamente é uma das coisas que é importante." Daniela Braga

Daniela Braga reconhece que, para não afetar negativamente a sua equipa e os envolvidos, é necessário dedicar tempo ao autocuidado e à recuperação emocional. Adota práticas como a desconexão digital e momentos de lazer para manter a sua saúde mental e emocional em dia, o que é essencial para um desempenho contínuo e uma liderança eficaz.

Segundo Marques Pereira da Costa (2022), o equilíbrio emocional é um elemento fulcral para a eficácia da liderança, especialmente em momentos de esgotamento. A capacidade de gerir o próprio bem-estar emocional não só influencia diretamente o desempenho individual, mas também afeta o ambiente e a dinâmica da equipa.

Para Daniela Braga, a autoconsciência e a capacidade de reconhecer a necessidade de recuperar emocionalmente são habilidades essenciais para garantir uma liderança sustentável e resiliente, o que lhe permite lidar com os desafios contínuos do ambiente profissional.

Cristina Fonseca comenta a sua abordagem resiliente ao enfrentar situações desafiadoras e emocionais. Escolhe não se deixar afetar por preconceitos ou dificuldades, adotando uma postura mais leve e até utilizando o humor.

"Tu nestas situações tens duas opções, ou ficas ofendida e ficas ali a pensar naquilo e ficas refém da situação ou então olhas para a situação até de forma cómica e passas à frente." Cristina Fonseca

Segundo Walton (2016), a abordagem resiliente de enfrentar situações desafiadoras e emocionais, sem permitir que as dificuldades tomem o controlo, é fundamental para a manutenção do equilíbrio emocional. A capacidade de adotar uma postura leve e até humorística diante da adversidade demonstra uma forma estratégica de lidar com a pressão, evitando a internalização da negatividade. Essa perspectiva previne o esgotamento emocional e também promove uma mentalidade mais orientada para soluções, características essenciais para uma liderança eficaz (Soares, 2008). Este comportamento é evidente em Cristina Fonseca, que mantém o equilíbrio emocional ao não internalizar a negatividade, o que é crucial para não ceder ao esgotamento mental e emocional.

Luísa Ribeiro Lopes aborda como a cultura e a educação influenciam a confiança das mulheres e, conseqüentemente, o seu equilíbrio emocional.

"As mulheres têm que acreditar mais nelas próprias... nós temos dificuldades em acreditar em nós... é uma questão cultural, é uma questão educacional e nós enquanto mães temos que passar às nossas filhas, para que elas olhem por um lado para o nosso exemplo e por outro lado para o vamos arriscar." Luísa Ribeiro Lopes

Luísa Ribeiro Lopes destaca a importância de transmitir autoconfiança e coragem às gerações futuras, especialmente às filhas, para que as mulheres possam desafiar barreiras emocionais e culturais, e arriscar no desenvolvimento pessoal e profissional.

Segundo Cananéa (2023), a confiança nas próprias capacidades é frequentemente impactada por influências culturais e educacionais, que moldam as crenças das mulheres desde cedo. Esse impacto afeta não apenas a forma como enfrentam os desafios emocionais, mas também a forma como assumem riscos e se posicionam em contextos profissionais.

O exemplo transmitido pela entrevistada às próximas gerações é crucial para quebrar ciclos de insegurança e reforçar a autoconfiança, permitindo que as mulheres desenvolvam resiliência e equilíbrio emocional para superar as barreiras impostas pela sociedade. Além disso, ao encorajar uma postura mais assertiva e corajosa, Luísa

Ribeiro Lopes promove uma transformação que vai além do individual, contribuindo para uma mudança estrutural no papel das mulheres no mercado de trabalho e na liderança.

Paula Perfeito destaca o desafio emocional de equilibrar os papéis sociais e familiares com a vida profissional.

"...as mulheres do ponto de vista cultural, é assim desde sempre acabam por nos seus diversos papéis acomodar tantas vezes o papel por via da maternidade..." Paula Perfeito

A cultura ainda coloca um peso significativo sobre as mulheres em relação à maternidade, o que pode levar a um esgotamento emocional, especialmente quando as responsabilidades familiares são vistas pela organização como um fardo adicional.

Para a entrevistada, essa pressão reflete-se no ambiente de trabalho, onde muitas vezes as mulheres enfrentam expectativas contraditórias, como demonstrar total comprometimento profissional enquanto equilibram as necessidades familiares. Segundo Maggioni, Castelo e Borba (2024), esse desequilíbrio contribui para o aumento do esgotamento emocional, uma vez que, maioritariamente, não há suporte suficiente para que as responsabilidades sejam geridas de maneira saudável. Além disso, Santos (2020) reforça a importância de redes de apoio e da responsabilidade conjunta no cuidado familiar, essenciais para minimizar os impactos dessas necessidades.

Para Paula Perfeito, para conseguir superar os desafios, não é necessária apenas resiliência individual, mas também uma mudança cultural e estrutural que reconheça e valorize as contribuições das mulheres em todas as esferas da vida.

2.4.3.2. Desafios da Maternidade

A maternidade, segundo as entrevistadas, apresenta desafios emocionais e logísticos significativos, especialmente quando é necessário conciliá-la com a vida profissional. As mulheres enfrentam a pressão de atender às exigências familiares e, ao mesmo tempo, cumprir com as expectativas sociais e profissionais. Muitas vezes, têm de lidar com a sobrecarga de responsabilidades, além da necessidade de adaptação

constante aos horários e necessidades dos filhos, o que exige flexibilidade no trabalho e pode gerar um stresse emocional considerável. O equilíbrio que as mulheres entrevistadas tentam alcançar exige resiliência, sendo fundamental o reconhecimento da importância de cuidar de si mesmas para garantir que as energias não se esgotem.

Ao mesmo tempo, tentam transmitir aos filhos valores como confiança, coragem e a capacidade de lidar com as dificuldades, com o objetivo de superar os desafios culturais e sociais que influenciam a experiência de ser mãe.

Helena Freitas lida com o desafio de equilibrar as exigências da maternidade com a vida profissional, procurando adaptar-se à necessidade de estar com a sua filha, enquanto mantém a sua carreira sem prejudicar o seu desempenho profissional.

"Eu passei a ter a minha vida profissional mais normal, ou seja, tinha os meus horários alargados, tentava adaptar o máximo possível para estar com a Teresa, mas também não querendo prejudicar o trabalho por estar mais ausente...". Helena Freitas

A maternidade exige flexibilidade e uma constante adaptação para poder dar a atenção necessária à família e, ao mesmo tempo, cumprir as responsabilidades profissionais (Arteiro, 2017). Helena Freitas enfrenta o desafio de conciliar as exigências da maternidade com as necessidades da sua vida profissional, procurando equilibrar o tempo dedicado à sua filha e às suas responsabilidades familiares. Segundo Helena Freitas, a adaptação de horários e a procura de uma rotina flexível são essenciais para que consiga estar presente para a família sem comprometer o seu desempenho no trabalho.

Margarida Couto reflete sobre os desafios emocionais e físicos que a maternidade impõe, destacando a sobrecarga de responsabilidades e a necessidade constante de ajuste entre os desafios familiares e profissionais.

"A maternidade é muito desafiante em muitos momentos, porque há momentos de esgotamento, em que as crianças exigem muito, e nós, enquanto mães, precisamos ser muito resilientes, porque são tantas as funções que precisamos cumprir, tanto dentro de casa como fora, e temos de conseguir encontrar um equilíbrio que permita não perdermos a nossa identidade

enquanto mulher, enquanto profissional e, claro, enquanto mãe."
Margarida Couto

Margarida Couto destaca que, em muitos momentos, a maternidade pode ser um processo exaustivo, no qual as mulheres precisam demonstrar uma enorme resiliência. Margarida Couto observa a necessidade de encontrar um equilíbrio entre as múltiplas funções que as mulheres, enquanto mães, desempenham, seja em casa, seja no trabalho, sem perder a sua identidade.

Segundo Nascimento (2007), a necessidade de ser resiliente diante das inúmeras responsabilidades que recaem sobre as mães, tanto no âmbito profissional como no doméstico, é uma realidade para muitas mulheres. Margarida Couto enfatiza que, além de atender às necessidades familiares e profissionais, é essencial que as mulheres encontrem um equilíbrio que permita preservar a sua identidade enquanto pessoa, sem sacrificar o papel de mãe ou o papel profissional.

Alexandra Machado aborda os desafios logísticos da maternidade, destacando a organização e a gestão do tempo como fatores essenciais para que as mulheres consigam equilibrar a vida profissional e familiar.

"O ser mãe leva a uma componente logística muito forte, porque nós temos de organizar a vida de uma forma muito prática, temos de nos adaptar a horários, a compromissos, e muitas vezes deixamos de ter tempo para nós mesmas. Quando há filhos, tudo é muito mais complexo e, por isso, é preciso muita organização para que tudo funcione de forma a conciliar a vida profissional com a vida familiar, o que, em muitos momentos, parece quase impossível." Alexandra Machado

Alexandra Machado aponta que a maternidade exige uma coordenação complexa das tarefas diárias e, muitas vezes, as mães enfrentam a sensação de que é impossível conciliar tudo sem abrir mão de algo, principalmente do tempo pessoal.

Segundo Arteiro (2017), a maternidade envolve um desafio logístico, pois exige das mulheres uma gestão eficiente do seu tempo e uma organização para equilibrar as responsabilidades profissionais e familiares. Alexandra Machado, na sua entrevista,

comenta que, ao tentar desempenhar múltiplos papéis de mãe, profissional e mulher, sentiu uma sobrecarga, o que poderia resultar em esgotamento físico e emocional.

Paula Perfeito, na sua entrevista, analisa a carga emocional que as mulheres enfrentam devido às expectativas culturais que impõem papéis simultâneos, como profissional e mãe.

"As mulheres, do ponto de vista cultural, têm sempre que se dividir entre os seus papéis profissionais e familiares, e muitas vezes, é a maternidade que acaba por ser o ponto de tensão. A cultura exige que a mulher seja, ao mesmo tempo, uma profissional de sucesso e uma mãe exemplar, o que acaba por criar uma sobrecarga emocional muito grande. A verdade é que as mulheres acabam, muitas vezes, por acomodar seus papéis em função da maternidade, e isso gera um desgaste muito grande, tanto emocional quanto físico." Paula Perfeito

Paula Perfeito destaca que a maternidade frequentemente se torna o ponto de maior tensão, com as mulheres sendo sobrecarregadas pela necessidade de serem bem-sucedidas em ambas as esferas, o que resulta em exaustão emocional e física. Essa divisão de papéis ainda é amplamente influenciada pela cultura, o que dificulta a procura por equilíbrio.

Segundo Silva (2024), a sobrecarga emocional que as mulheres enfrentam, especialmente no contexto profissional e pessoal, está profundamente enraizada nas expectativas culturais. A sociedade impõe que as mulheres desempenhem o papel de serem bem-sucedidas na carreira profissional e exemplares na maternidade. Essa divisão de responsabilidades gera uma tensão constante, que se traduz em pressão, resultando em exaustão emocional e física. De acordo com Arteiro (2017), ao tentarem equilibrar as suas obrigações profissionais com os familiares, as mulheres muitas vezes sentem-se sobrecarregadas, uma vez que têm de ajustar as suas próprias necessidades e desejos para atender às expectativas externas.

Para Silva (2024), a cultura, ao reforçar os papéis tradicionais, dificulta a procura por um equilíbrio saudável, pois exige que as mulheres se ajustem a normas

que não refletem a realidade. Esse cenário cria uma atmosfera onde a perda de identidade pessoal é constante, tanto no local de trabalho como no ambiente familiar.

Manuela Vaz descreve a maternidade como uma jornada constante, com desafios que se adaptam conforme os filhos crescem.

"O mais pequenino exige ainda mais atenção, mas os dois mais velhos que já têm 24 e 22 anos, são, digo com algum orgulho, gente muito preparada, gente muito bem formada e que percebem e que os criei a perceber o que é ter uma mãe que trabalha muito, que tem horários e compromissos, mas que também procura sempre estar presente para eles. Mesmo assim, a maternidade nunca deixa de ser um desafio diário, porque o tempo nunca é suficiente para tudo o que gostamos de fazer, tanto como mãe quanto como profissional." Manuela Vaz

Manuela Vaz enfatiza a dedicação exigida para equilibrar o trabalho com as necessidades familiares, destacando com orgulho o sentimento de realização ao ver os seus filhos mais velhos bem preparados. No entanto, reconhece que a maternidade continua a ser um desafio diário, pois o tempo nunca é suficiente para cumprir todas as funções que espera desempenhar, tanto como mãe como profissional.

Apesar dos desafios, Manuela Vaz ressalta a importância de tentar estar sempre presente para os filhos, oferecendo-lhes o melhor exemplo de compromisso e responsabilidade. A entrevistada admite que é necessário fazer escolhas difíceis entre dedicar tempo à família e ao trabalho, mas acredita que a consciência e compreensão dos filhos sobre a sua rotina de trabalho tornam o equilíbrio mais fácil.

2.4.3.3. Síntese

O equilíbrio emocional é fundamental para a saúde mental e eficácia profissional das mulheres em cargos de liderança. Segundo as entrevistadas, é essencial conciliar responsabilidades profissionais, pessoais e financeiras. Para elas, manter o equilíbrio implica reconhecer momentos de esgotamento e adotar práticas de autocuidado, como desconectar-se do trabalho e reservar tempo para atividades relaxantes.

Das 10 entrevistas selecionadas 4 abordam esta subcategoria.

O equilíbrio emocional é constantemente desafiado pelas necessidades da maternidade, que exigem flexibilidade, resiliência e uma adaptação constante aos múltiplos papéis que as mulheres desempenham (Ferreira, 2019).

O autocuidado e a recuperação emocional são consideradas essenciais para a continuidade de uma liderança eficaz, pois evitam que o esgotamento afete a equipa e todos os envolvidos. Práticas como a desconexão, reservar tempo para si ou afastar-se das obrigações digitais são fundamentais para garantir um bom desempenho. O exemplo de Daniela Braga destaca a autoconsciência sobre a necessidade de “reiniciar”, algo crucial para evitar que o esgotamento prejudique a sua equipa. Ela adota estratégias como a desconexão digital e a prática de atividades de lazer para preservar a sua saúde emocional.

A cultura e a educação influenciam diretamente a confiança das mulheres e o seu equilíbrio emocional. A transmissão de valores de confiança e coragem para as gerações futuras é importante para que as mulheres possam superar barreiras emocionais e profissionais. Luísa Ribeiro Lopes acredita que as mulheres precisam acreditar mais em si mesmas, um valor que procura transmitir às suas filhas, com o intuito de quebrar as barreiras emocionais e culturais.

O contexto cultural impõe desafios significativos, especialmente em relação à maternidade, gerando um desequilíbrio entre os papéis sociais e profissionais das mulheres. Paula Perfeito aponta a pressão cultural em torno da maternidade como um fator que pode levar ao desequilíbrio emocional, especialmente quando as responsabilidades familiares são vistas como um peso adicional. A autora acredita que é necessário um suporte estrutural para que as mulheres possam conciliar de forma saudável os seus papéis profissionais e pessoais.

Cristina Fonseca adota uma abordagem resiliente, utilizando o humor e uma visão leve para enfrentar as adversidades. Dessa forma, evita a internalização da negatividade, o que contribui para manter o equilíbrio emocional diante dos desafios, favorecendo a sua liderança eficaz.

A maternidade é uma experiência profundamente transformadora, que impõe desafios emocionais, logísticos e sociais, principalmente quando as entrevistadas

tentam conciliá-la com as exigências das suas carreiras profissionais. As entrevistadas destacam que esse equilíbrio exige uma flexibilidade constante, resiliência e, muitas vezes, sacrifícios pessoais, especialmente no que diz respeito ao tempo dedicado a si mesmas. A pressão de corresponder às expectativas sociais e profissionais, ao mesmo tempo que cuidam das necessidades dos filhos, resulta frequentemente em sobrecarga emocional e esgotamento físico.

Das 10 entrevistas selecionadas 5 abordam esta subcategoria.

Helena Freitas fala sobre a adaptação de horários para poder estar com a filha sem prejudicar a sua carreira, destacando a importância de manter uma rotina flexível. Por sua vez, Margarida Couto enfatiza a necessidade de resiliência diante da exaustão, já que as mães desempenham múltiplos papéis, tanto no âmbito profissional como no familiar, sem perder a sua identidade. Alexandra Machado reflete sobre a complexidade logística da maternidade, que exige uma organização rigorosa para conciliar o trabalho e a vida pessoal, muitas vezes deixando as mães sem tempo para si mesmas. Paula Perfeito aborda as expectativas culturais que pressionam as mulheres a serem bem-sucedidas em ambas as áreas, criando uma sobrecarga emocional significativa. Manuela Vaz descreve a maternidade como uma jornada contínua, com desafios que evoluem conforme os filhos crescem, e ressalta a importância de transmitir aos filhos valores de compromisso e responsabilidade, apesar da constante falta de tempo.

Os relatos das entrevistadas revelam a complexidade dos desafios que as mulheres enfrentam ao tentar equilibrar a maternidade com as suas carreiras. Elas partilham as suas experiências de como a flexibilidade, a adaptação e a resiliência são essenciais para lidar com múltiplas responsabilidades. Muitas vezes, isso envolve o sacrifício do tempo pessoal e a pressão de corresponder às expectativas culturais e sociais. A procura por um equilíbrio saudável exige um esforço constante e uma reavaliação das prioridades, além do reconhecimento da importância do autocuidado para preservar a saúde emocional e física.

O equilíbrio emocional e os desafios da maternidade são elementos centrais nas experiências das mulheres entrevistadas, especialmente aquelas em cargos de liderança, que precisam de conciliar múltiplas responsabilidades. A maternidade, com

as suas exigências logísticas e emocionais, é descrita como uma experiência transformadora que requer resiliência e flexibilidade. Para as mulheres entrevistadas, encontrar um equilíbrio emocional é essencial não apenas para a saúde mental, mas também para o sucesso profissional. O reconhecimento de momentos de esgotamento e a adoção de práticas de autocuidado, como a desconexão do trabalho e o tempo dedicado a atividades relaxantes, são fundamentais para preservar o bem-estar emocional e garantir uma liderança eficaz.

No entanto, as entrevistadas reconhecem que uma liderança eficaz reside na capacidade de se desconectar quando necessário e de encontrar tempo para o autocuidado. A manutenção do equilíbrio emocional depende também da resiliência e das estratégias para lidar com os momentos de esgotamento, seja por meio da adaptação dos horários de trabalho, seja pela gestão cuidadosa das responsabilidades familiares. As mulheres entrevistadas destacam que o apoio estrutural e cultural é crucial para que possam desempenhar esses múltiplos papéis de maneira saudável, sem sacrificar a sua identidade pessoal. A conciliação entre a maternidade e a vida profissional torna-se uma jornada contínua de adaptação, exigindo tanto o reconhecimento das próprias limitações quanto o fortalecimento de práticas que assegurem o equilíbrio emocional. Mesmo que os desafios sejam grandes, a procura por um equilíbrio saudável e sustentável é fundamental para o bem-estar das mulheres e a continuidade da sua liderança.

2.4.4. Liderança e Inclusão no Ambiente de Trabalho

O objetivo subjacente a esta categoria é compreender de que forma a diversidade na liderança e a presença de referências femininas influenciam a dinâmica de liderança e a inclusão no ambiente de trabalho. O foco está em como a inclusão de diferentes perspectivas e a presença de modelos femininos de liderança podem impactar tanto o comportamento dos colaboradores quanto os resultados operacionais.

A presença de referências femininas na liderança é crucial para a promoção da igualdade de género nas organizações. As mulheres em cargos de liderança não apenas quebram estereótipos, mas também inspiram outras mulheres a aspirarem a esses

postos, contribuindo para um ambiente de trabalho mais inclusivo. As líderes femininas frequentemente adotam estilos de liderança mais colaborativos e empáticos, o que favorece a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis e inclusivos. A diversidade na liderança e a presença de referências femininas são fatores-chave para promover uma liderança inclusiva, melhorar o clima organizacional, implementar políticas mais equitativas e aumentar a satisfação e a produtividade dos colaboradores, o que, por sua vez, contribui para o crescimento sustentável da organização (Silva e da Luz Rodrigues, 2022).

Para abordar esta temática, foram definidas duas subcategorias: "Diversidade na Liderança", que examina a importância de ter líderes com perfis diversos, promovendo uma liderança mais inclusiva e inovadora; e "Referências Femininas", que destaca o papel das mulheres em cargos de liderança como forma de reduzir os estereótipos de gênero, inspirar outras mulheres a aspirarem a essas posições e reforçar a importância da igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho.

2.4.4.1. Diversidade na Liderança

A Diversidade na Liderança refere-se à presença de indivíduos com diferentes características, experiências e perspectivas em cargos de liderança (Aguiar, 2018). No contexto da liderança feminina, a diversidade vai além do gênero, incorporando fatores como etnia, idade e outras variáveis que contribuem para uma gestão mais inclusiva e adaptável (Amorim, 2023). A presença de mulheres em posições de liderança é fundamental para quebrar estereótipos, fomentar a inovação e melhorar o desempenho organizacional (Amorim, 2023).

Daniela Braga destaca a sua posição única como mulher fundadora e CEO em um setor tradicionalmente dominado por homens, como a inteligência artificial.

“Os números não mentem, há 2% de mulheres que levantam BC capital in the world, nos dias de hoje eu sou a mulher em AI fundadora CEO que levantou mais BC CAPITAL IN THE WORLD.” Daniela Braga

A experiência de Daniela Braga evidencia a baixa representatividade feminina no campo da tecnologia, mas também serve como inspiração para outras mulheres. A

entrevistada reforça a importância de aumentar a presença de mulheres em papéis de liderança, especialmente em áreas de alta tecnologia.

Além de destacar a escassez de mulheres no setor tecnológico, a experiência de Daniela Braga sublinha o impacto positivo que a diversidade de género pode ter no desenvolvimento de inovações tecnológicas. A sua trajetória comprova que a inclusão de mais mulheres em posições de liderança ajuda a equilibrar a representatividade e pode ser um diferencial competitivo, ao trazer novas abordagens e soluções para os desafios do setor tecnológico. Ao quebrar barreiras e destacar-se num campo predominantemente masculino, Daniela Braga reforça a importância de atividades que incentivem a participação feminina em áreas como ciência, tecnologia, engenharia e matemática, com o objetivo de criar um ambiente mais inclusivo e inovador para o futuro.

Margarida Couto reflete sobre o impacto positivo da lei das quotas, que ajudou a aumentar a diversidade nas lideranças.

“Eu sou administradora não executiva da Luz Saúde, e eu não tenho nenhuma quase que dúvida que se não fosse a lei das quotas não tinham ido procurar fora dos sítios do costume.”
Margarida Couto

Margarida Couto reconhece que, sem essa intervenção, muitas mulheres competentes provavelmente não teriam sido reconhecidas para ocupar cargos de destaque, o que reforça como a diversidade na liderança pode ser estimulada por medidas concretas que incentivem a inclusão.

Esta reflexão de Margarida Couto sobre o impacto da lei das quotas destaca uma realidade crucial: a necessidade de medidas afirmativas para promover a diversidade na liderança. Muitas mulheres talentosas poderiam continuar excluídas de posições de destaque, mesmo sendo plenamente qualificadas. A lei das quotas não só ajuda a garantir um equilíbrio de género nas organizações, como também abre portas para uma gestão mais plural, onde diferentes perspetivas são valorizadas, contribuindo para melhores resultados. O aumento da diversidade nas lideranças pode levar a maior inovação, a decisões mais equilibradas e a ambientes de trabalho mais inclusivos,

reforçando a ideia de que a inclusão deve ser uma prioridade estratégica nas políticas organizacionais (Fernandes, Almeida, Leite, Manoel, Silva e Araújo, 2023).

Paula Perfeito defende que a diversidade nas equipas de liderança torna as organizações mais preparadas para enfrentar desafios.

“...quanto mais diversidade forem feitas as equipas de gestão, mais robusto, mais consistente, mais blindado está o modelo de governance...” Paula Perfeito

Através das palavras de Paula Perfeito, as equipas diversificadas dispõem de mais recursos para lidar com a complexidade organizacional, o que reflete o valor da inclusão na construção de lideranças sólidas e capazes de inovar e adaptar-se às mudanças.

Na entrevista de Paula Perfeito, é possível compreender a importância da diversidade nas equipas de liderança, destacando-se que a pluralidade de experiências, habilidades e perspetivas fortalece as organizações. Uma equipa de gestão diversificada, segundo Paula Perfeito, é mais capaz de lidar com a complexidade organizacional e está melhor preparada para tomar decisões mais equilibradas e inovadoras. A diversidade permite uma abordagem mais global na resolução de problemas, promovendo soluções eficazes diante dos desafios.

2.4.4.2. Referências Femininas

As referências femininas são modelos inspiradores para as mulheres que procuram ascender na carreira e alcançar posições de liderança. A visibilidade de mulheres em papéis de poder e decisão tem um impacto significativo, incentivando outras mulheres a acreditar no seu potencial e a desafiar as barreiras culturais e estruturais que ainda existem nas organizações.

As referências femininas em cargos de liderança desempenham um papel fulcral na desconstrução de estereótipos de género e na promoção de uma cultura organizacional mais inclusiva. Ao se destacarem como líderes competentes e bem-sucedidas, essas mulheres provam que a liderança não tem um único perfil, abrindo caminho para que mais mulheres se sintam empoderadas a buscar e ocupar essas

posições (Aguiar, 2018). O impacto dessas referências vai além da motivação individual, pois elas também contribuem para a transformação das estruturas organizacionais, incentivando políticas mais igualitárias e a implementação de práticas que promovem a equidade de gênero (Amorim, 2023). O aumento de mulheres em papéis de liderança não só beneficia as organizações, mas também fortalece a sociedade como um todo, estabelecendo um ciclo de empoderamento e evolução constante (Silva e da Luz Rodrigues, 2022).

Luísa Ribeiro Lopes destaca a importância de mostrar exemplos concretos de mulheres bem-sucedidas em áreas dominadas por homens.

“Se nos mostrarmos que sim é possível, eu estou aqui, existem outras raparigas, existem outras mulheres que estão nestas carreiras, que dizem, espera se existe aquela eu também posso lá chegar...” Luísa Ribeiro Lopes

A visibilidade dessas referências femininas serve como um incentivo para que outras mulheres acreditem que também podem alcançar o sucesso nessas carreiras. Essa visibilidade ajuda a quebrar estereótipos e a promover a diversidade na liderança (Bernardino, Freitas, Santos e Cardoso, C., 2018).

Luísa Ribeiro Lopes reforça, na sua entrevista, que, ao mostrar exemplos de mulheres bem-sucedidas em setores tradicionalmente dominados por homens, contribui-se para a transformação cultural nas organizações e na sociedade. A presença de mulheres em cargos de liderança em áreas como a tecnologia, ciência e negócios serve como prova de que o sucesso não tem um único perfil. Essa visibilidade não só desafia normas de gênero, mas também cria um ambiente mais inclusivo, onde a igualdade de oportunidades é valorizada. Ao ver outras mulheres a alcançar posições de destaque, outras sentem-se motivadas a seguir esses caminhos.

Sara de Ó enfatiza a importância do apoio mútuo entre as mulheres, destacando a necessidade de criar redes de solidariedade que possam fortalecer a liderança feminina.

“Eu acredito muito no network feminino, fascina-me e sou muito encantada por mulheres que apoiam outras mulheres, acho que a força de duas mulheres juntas é incrível...” Sara de Ó

Sara de Ó vê o networking feminino como uma ferramenta poderosa e necessária para superar os desafios que as mulheres enfrentam em ambientes de trabalho predominantemente masculinos. Ela atribui grande importância ao apoio mútuo e à criação de redes de solidariedade entre mulheres, destacando a força do networking feminino na superação dos obstáculos enfrentados em contextos organizacionais dominados por homens. Sara acredita que, quando as mulheres se unem, formam uma rede de apoio capaz de fortalecer a liderança feminina e ajudar-se mutuamente a vencer dificuldades que, muitas vezes, são ampliadas pelas estruturas de género existentes nas organizações.

A criação de redes de solidariedade não só proporciona apoio emocional e profissional, mas também pode abrir portas para oportunidades de carreira e colaboração, o que é fundamental para quebrar barreiras no caminho para posições de liderança (Antunes, de Abreu e Rodrigues, 2020). Essas redes de apoio oferecem uma plataforma para discutir e enfrentar as desigualdades de género no ambiente organizacional, proporcionando forças e incentivos aos colaboradores, criando um ciclo de apoio que ajuda a desafiar as normas e estereótipos de género, promovendo assim um espaço mais inclusivo e igualitário nas organizações (Bertoncini e de Almeida Cunha, 2023).

Manuela Vaz, na sua entrevista, reflete sobre a importância de criar um exemplo de igualdade de oportunidades dentro da família.

“...acho que aquilo que deixo de querer como legado na minha família, tanto no meus filhos como na minha filha, é a ideia que o par que eles entendam ter tem todo direito, seja o meu filho, uma mulher ou uma companheira, seja a minha filha um marido ou um companheiro, tem todo o direito de ter uma carreira como quiser e é obrigação deles fazer com que realmente o seu parceiro ou a sua parceira sejam capazes de o fazer...” Manuela Vaz

A visão de Manuela Vaz transmite a ideia de que, para alcançar a verdadeira inclusão e diversidade, é fundamental promover uma cultura em que homens e mulheres tenham as mesmas oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal.

A reflexão de Manuela Vaz destaca a importância de educar as futuras gerações dentro de um ambiente em que a igualdade de oportunidades seja vista como um valor fundamental, não apenas em contextos profissionais, mas também no ambiente familiar. Manuela Vaz enfatiza que tanto homens como mulheres devem ter as mesmas oportunidades para desenvolver as suas carreiras e realizar os seus projetos de vida. Ela defende que a verdadeira inclusão começa dentro de casa, onde as atitudes e crenças moldam a maneira como os filhos e as filhas percebem as suas responsabilidades e papéis no mundo.

Ao transformar a igualdade de género em um princípio essencial dentro da família, Manuela Vaz propõe um modelo de sociedade onde os papéis tradicionais de género sejam questionados, onde novos modelos de liderança e colaboração sejam possíveis, tanto no âmbito pessoal como profissional. Isso reflete uma mudança cultural profunda, que, embora comece no núcleo familiar, se estende às organizações e à sociedade em geral, resultando num ambiente mais inclusivo e equitativo para todos.

2.4.4.3. Síntese

A Diversidade na Liderança é uma subcategoria que aborda a importância da presença de diferentes características, experiências e perspetivas nos cargos de liderança dentro das organizações. Com base nos testemunhos das mulheres entrevistadas, pode-se concluir que a presença feminina ajuda a quebrar estereótipos e traz novas abordagens para a gestão de equipas. As líderes femininas adotam estilos de liderança mais empáticos, favorecendo um ambiente de trabalho mais saudável e equilibrado. A inclusão de mulheres em posições de liderança contribui para a criação de uma cultura organizacional mais igualitária, na qual todos os membros da organização são incentivados a desenvolver o seu potencial, sem restrições de género.

Das 10 entrevistas seleccionadas 3 abordam esta subcategoria.

As entrevistadas destacam o impacto positivo da presença de mulheres em posições de liderança, especialmente em sectores predominantemente masculinos. Daniela Braga sublinha a importância de aumentar a representatividade feminina, particularmente em áreas de alta tecnologia, uma vez que acredita que a diversidade

de género contribui para inovações e soluções mais eficazes. Margarida Couto, por sua vez, aborda a necessidade de políticas afirmativas, como a lei das quotas, para garantir que mulheres talentosas ocupem cargos de destaque, promovendo uma gestão mais plural e resultando em melhores resultados organizacionais. Paula Perfeito defende que equipas de liderança diversas são mais resilientes e preparadas para enfrentar os desafios complexos do ambiente corporativo, proporcionando uma tomada de decisões mais equilibrada e inovadora.

A representatividade feminina nas lideranças reflete diretamente o desenvolvimento de políticas mais inclusivas, com o potencial de transformar o ambiente de trabalho e a forma como as organizações se relacionam com os seus colaboradores (Aguiar, 2018). O impacto dessas mudanças pode ser sentido tanto na diminuição de barreiras relacionadas com o género quanto na construção de uma cultura organizacional que respeita a diversidade em suas múltiplas formas, proporcionando um espaço onde todos os indivíduos, independentemente da sua origem, género ou identidade, se sintam valorizados (Amorim, 2023).

As referências femininas desempenham um papel fundamental na transformação das dinâmicas de liderança e na promoção de uma maior equidade de género nas organizações. As mulheres entrevistadas referem que, ao alcançarem posições de destaque, não apenas rompem barreiras estruturais, mas também inspiram outras a seguir os seus passos, desafiando estereótipos e construindo uma cultura de inclusão. Como líderes, tornam-se modelos visíveis de sucesso, mostrando que o potencial não está atrelado ao género, mas sim às competências e habilidades de cada indivíduo.

Das 10 entrevistas selecionadas 3 abordam esta subcategoria.

As entrevistadas fornecem reflexões valiosas sobre o papel das referências femininas na liderança. Luísa Ribeiro Lopes destaca a importância de mulheres bem-sucedidas em áreas tradicionalmente dominadas por homens, reforçando que a sua visibilidade pode incentivar outras a desafiar barreiras e a acreditar no seu potencial. Luísa Ribeiro Lopes acredita que, ao mostrar que o sucesso é possível, essas mulheres abrem caminho para que mais mulheres conquistem posições de liderança, ajudando a

desconstruir estereótipos de gênero e promovendo uma cultura organizacional mais inclusiva.

Sara de Ó, por sua vez, enfatiza a força do apoio mútuo entre as mulheres e acredita que o networking feminino é uma ferramenta poderosa para enfrentar os desafios estruturais nas organizações. Sara vê as redes como essenciais para fortalecer a liderança feminina e ajudar as mulheres a vencer os obstáculos impostos pelas normas de gênero, além de abrir portas para novas oportunidades de carreira.

Manuela Vaz reflete sobre a importância de criar um exemplo de igualdade dentro da família, acreditando que a verdadeira inclusão começa em casa. Para ela, tanto homens quanto mulheres devem ter as mesmas oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal, e as atitudes dentro do núcleo familiar são cruciais para formar uma sociedade mais equitativa. Ela sugere que, ao promover uma cultura de igualdade dentro de casa, podemos transformar os papéis de gênero tradicionais e criar modelos de liderança e colaboração, tanto na esfera pessoal quanto profissional.

As reflexões sobre o papel das mulheres na liderança destacam a importância das referências femininas na transformação das dinâmicas organizacionais e na promoção da equidade de gênero. As mulheres entrevistadas, ao estarem em posições de destaque, ultrapassam barreiras estruturais, inspiram outras e desafiam estereótipos, mostrando que o sucesso depende das competências individuais, e não do gênero. O apoio mútuo, por meio do networking feminino, fortalece a liderança e abre novas oportunidades, enquanto atitudes igualitárias dentro da família são essenciais para promover uma sociedade mais inclusiva (Balula, 2012).

A Diversidade na Liderança e a presença de Referências Femininas entrelaçam-se de forma fulcral para a transformação das dinâmicas organizacionais, criando um ambiente onde todos têm a oportunidade de crescer sem limitações impostas por normas de gênero. A inclusão de mulheres em posições de liderança não apenas quebra barreiras estruturais, mas também proporciona uma representação mais ampla das perspectivas sociais e culturais. Essa diversidade nas lideranças, quando somada à força das referências femininas, resulta numa gestão mais equitativa e inovadora, capaz de criar soluções eficazes para desafios organizacionais complexos.

Mulheres como Daniela Braga, Margarida Couto e Paula Perfeito demonstram como a inclusão feminina é uma estratégia inteligente para a inovação e o fortalecimento organizacional, sublinhando que equipas diversas, compostas por diferentes perspetivas, são mais resilientes e eficazes. Além disso, as referências femininas ampliam ainda mais essa transformação ao incentivar outras mulheres a alcançar as suas próprias ambições. Exemplos como o das entrevistadas, como Luísa Ribeiro Lopes, que diminui barreiras em sectores predominantemente masculinos, e Sara de Ó, que destaca a importância das redes de apoio feminino, revelam como a construção de uma cultura de inclusão vai além das lideranças individuais. Ao mesmo tempo, Manuela Vaz propõe que a verdadeira mudança começa na base da sociedade, com atitudes igualitárias dentro do núcleo familiar, preparando o terreno para que futuros líderes, tanto homens quanto mulheres, possam prosperar.

A presença de Diversidade na Liderança, juntamente com a presença de Referências Femininas, cria uma dinâmica transformadora, que incentiva uma cultura organizacional mais inclusiva. Nesse ambiente, todas as pessoas, independentemente do género, encontram estímulo para explorar e alcançar o seu máximo potencial. Esta perspetiva desafia normas estabelecidas e estereótipos, evidenciando que a liderança eficaz se baseia nas capacidades e competências individuais, e não na identidade de género.

2.4.5. Quotas de Género

O objetivo que esteve na base desta subcategoria foi estabelecido a partir da análise das perceções das entrevistadas, que destacam as quotas de género como um mecanismo essencial para promover a igualdade e corrigir disparidades em cargos de liderança. A implementação de quotas é vista pelas entrevistadas como uma resposta necessária às barreiras estruturais e culturais que limitam a presença feminina em posições de poder.

Segundo David (2022), as quotas de género representam uma ferramenta indispensável para a criação de um ambiente mais inclusivo, funcionando como uma solução temporária que promove o acesso das mulheres a espaços de decisão. No entanto, a sua eficácia a longo prazo depende da evolução cultural e organizacional,

que permita que a igualdade de género seja alcançada sem a necessidade de intervenções regulatórias.

Duas subcategorias foram definidas: "Necessidade de Regulamento", na qual as entrevistadas destacam que a implementação de medidas formais é essencial para combater a desigualdade de género, uma vez que as normas culturais e as práticas discriminatórias ainda representam barreiras significativas; e "Solução Temporária", que reflete a perspetiva de que, neste momento, as medidas regulatórias são indispensáveis, devendo ser encaradas como um passo transitório, com o objetivo de criar condições estruturais e culturais que garantam a igualdade de género de forma autónoma no futuro.

2.4.5.1. Necessidade de Regulamento

As quotas de género são frequentemente vistas como uma medida necessária para corrigir as desigualdades estruturais e a sub-representação feminina em áreas-chave, como os cargos de liderança predominantemente masculinos (David, 2022).

Daniela Braga, ao abordar o acesso das mulheres ao capital de risco, sugere que as políticas públicas ou ações afirmativas, como as quotas, poderiam ser essenciais para corrigir essa disparidade.

"Os números não mentem, há 2% de mulheres que levantam BC capital in the world." Daniela Braga

A citação de Daniela Braga aponta para a escassa presença feminina em uma área crucial para o crescimento das organizações, o que pode ser corrigido por medidas regulatórias que incentivem a inclusão de mulheres. Essa disparidade evidencia a urgência de se implementarem quotas ou políticas públicas que promovam o acesso das mulheres a recursos essenciais, ajudando a superar barreiras de financiamento, o que pode ser fundamental para equilibrar as oportunidades. Além disso, a análise de Daniela Braga destaca como a ausência de mulheres em posições-chave no acesso ao capital de risco não é apenas uma questão de representatividade, mas também de eficácia económica.

Para Daniela Braga, é importante reconhecer que a eficácia dessas políticas depende da sua implementação cuidadosa e da criação de mecanismos que garantam a igualdade de condições. Isso significa que, além das quotas, é necessário trabalhar na conscientização, na redução das barreiras culturais e no incentivo à educação financeira para mulheres.

Luísa Ribeiro Lopes reforça, na sua entrevista, a necessidade de regulamentação, sugerindo que programas públicos devem ser desenvolvidos para garantir o equilíbrio entre homens e mulheres.

"Todos estes programas de política pública, se são programas de política pública, têm que ter uma premissa, 50% dos abrangidos têm que ser mulheres..." Luísa Ribeiro Lopes

A perspetiva de Luísa Ribeiro Lopes reflete a ideia de que, para corrigir a sub-representação das mulheres, as políticas públicas precisam garantir a inclusão e assegurar que as oportunidades de financiamento sejam igualmente distribuídas. Assim, as quotas apresentam-se como um passo necessário para alcançar um ambiente mais equilibrado. Esse posicionamento enfatiza a importância de uma abordagem estruturada e deliberada para promover a equidade de género. A exigência de que 50% dos beneficiários sejam mulheres não é apenas uma medida de justiça social, mas também um reconhecimento do papel fundamental que elas desempenham na construção de uma economia e sociedade mais equilibradas.

Além de promover a igualdade no acesso a recursos, a proposta de Luísa Ribeiro Lopes, na sua entrevista, tem também como objetivo criar um exemplo que desafie as normas tradicionais de exclusão e sub-representação feminina em áreas estratégicas. Isso implica uma transformação cultural que vai além das quotas, estimulando a valorização do talento feminino e o reconhecimento do impacto positivo da sua participação em diferentes níveis de decisão.

2.4.5.2. Solução Temporária

As quotas de género são reconhecidas como uma medida importante, sendo que as mulheres entrevistadas as consideram uma solução temporária. Acreditam que,

após a correção inicial da desigualdade, o mercado de trabalho deve passar a refletir uma verdadeira paridade, sem a necessidade de quotas.

As quotas de género podem ser vistas como uma solução temporária, uma medida necessária para corrigir as desigualdades estruturais e garantir que as mulheres tenham acesso igualitário a oportunidades, especialmente em áreas de liderança e decisão. Mesmo desempenhando um papel crucial na promoção de uma representação mais equilibrada, as quotas não devem ser uma solução permanente. O objetivo é que, a longo prazo, as normas sociais e organizacionais evoluam de tal forma que a igualdade de género seja alcançada de forma natural, sem depender de intervenções regulatórias (da Costa Moraes, 2018).

Margarida Couto reconhece que as quotas são uma ferramenta para corrigir falhas estruturais no mercado de trabalho, mas não as considera ideais.

"Eu vejo como um mal necessário, há um ditado brasileiro que diz, a lei das quotas é como o aparelho dentário, fica mal, mas corrige." Margarida Couto

Margarida Couto sugere que, após um período de adaptação e correção, a necessidade de quotas deve diminuir, com a igualdade de oportunidades sendo alcançada de forma mais orgânica. Ela utiliza a metáfora do aparelho dentário para ilustrar a natureza provisória das quotas, enfatizando que, embora sejam uma medida necessária para corrigir desigualdades estruturais no mercado de trabalho, não devem ser vistas como uma solução permanente. Margarida Couto defende que, à medida que a sociedade e as organizações se ajustem e as práticas discriminatórias sejam superadas, a necessidade de quotas deverá diminuir. O objetivo final seria que a igualdade de oportunidades se tornasse uma realidade sem depender de medidas externas, permitindo que homens e mulheres competissem em condições de total equidade, sem a imposição de políticas regulatórias.

Paula Perfeito também vê as quotas como uma solução temporária, um “acelerador” para garantir maior diversidade e igualdade de género nas decisões organizacionais.

"As quotas são efetivamente um acelerador para garantir que as equipas de gestão, que os lugares de decisão e maior

responsabilidade são compostos de uma maior diversidade..."

Paula Perfeito

Paula Perfeito defende que, apesar das quotas serem necessárias para promover a inclusão das mulheres no curto prazo, o foco deve estar na meritocracia e no talento das pessoas, independentemente do género. Uma vez que a diversidade e a igualdade sejam internalizadas no mercado, as quotas poderiam deixar de ser necessárias.

Paula Perfeito reforça que, embora as quotas desempenhem um papel essencial em acelerar o processo de inclusão, elas não devem ser vistas como um fim, mas como um meio para alcançar uma sociedade mais equilibrada e justa. Ela defende que, com o tempo, a meritocracia deve prevalecer, onde as decisões são tomadas com base nas competências e no talento, sem a necessidade de considerar o género como fator.

O objetivo é que a diversidade e a igualdade de género se tornem uma realidade integrada nas práticas organizacionais, de modo que, à medida que as normas e valores culturais evoluem, as quotas possam gradualmente ser substituídas por uma verdadeira equidade no acesso a posições de liderança e responsabilidade (da Costa Moraes, 2018).

Alexandra Machado partilha uma visão similar à das restantes entrevistadas, reconhecendo as quotas como uma medida prática para garantir a representatividade feminina, mas não como a resposta final.

"As quotas não são uma solução, mas acho que deixa ser um instrumento prático e válido, não é a resolução fundamental."

Alexandra Machado

Alexandra Machado enfatiza que a verdadeira solução deve vir da conscientização e do fortalecimento da confiança das mulheres nas suas capacidades, bem como da remoção das barreiras que ainda existem no ambiente organizacional. Alexandra reconhece que as quotas têm um papel importante no combate à desigualdade de género no curto prazo, funcionando como um mecanismo prático para garantir a presença feminina em posições de liderança e decisão. No entanto, sublinha que as quotas não podem ser vistas como a resposta definitiva para as desigualdades estruturais.

A verdadeira transformação, segundo Alexandra Machado, deve passar pela mudança cultural e pela eliminação das barreiras institucionais e sociais que ainda limitam as mulheres no mercado de trabalho. Para a entrevistada, a chave para uma equidade real reside na conscientização das capacidades das mulheres e na promoção de um ambiente organizacional que as empodere, permitindo-lhes alcançar posições de destaque sem a necessidade de medidas temporárias, como as quotas.

2.5.4.3. Síntese

A necessidade de um regulamento eficaz surge como uma condição fundamental para garantir que as políticas de igualdade de género não se limitem a boas intenções, mas que se concretizem de forma prática. Para as entrevistadas, um regulamento adequado pode assegurar que as medidas para promover a inclusão e diversidade sejam implementadas de forma equitativa, estabelecendo parâmetros claros e consistentes que orientem as ações organizacionais e governamentais.

As entrevistadas comentam que, através de um regulamento bem estruturado, é possível criar um ambiente que favoreça a participação plena das mulheres, não apenas em termos numéricos, mas também em relação ao seu real impacto nas decisões e no poder. Além disso, a regulamentação oferece o suporte necessário para monitorar o progresso, corrigir falhas e garantir que, ao longo do tempo, as desigualdades sejam efetivamente reduzidas, permitindo uma transição gradual para um mercado de trabalho mais equilibrado e justo.

Das 10 entrevistas selecionadas 2 abordam esta subcategoria.

A necessidade de um regulamento eficaz é destacada pelas entrevistadas como um fator fundamental para a implementação bem-sucedida das políticas de igualdade de género.

Para Daniela Braga, um regulamento adequado é crucial para garantir que as quotas não sejam apenas medidas pontuais, mas que estabeleçam um marco de inclusão permanente, corrigindo desigualdades organizacionais. A entrevistada enfatiza que a implementação dessas políticas deve ser feita com mecanismos que garantam igualdade de condições, superando barreiras culturais e incentivando a educação financeira para as mulheres.

Por sua vez, Luísa Ribeiro Lopes reforça a ideia de que um regulamento adequado é essencial para garantir um equilíbrio real entre homens e mulheres, propondo que os programas públicos devam assegurar, por exemplo, que 50% dos beneficiários sejam mulheres. Para Luísa Ribeiro Lopes, essa abordagem não só procura corrigir a sub-representação das mulheres, mas também criar um modelo que desafie as normas de exclusão, estimulando uma mudança cultural que favoreça a participação feminina em posições estratégicas.

As soluções temporárias, para as mulheres entrevistadas, são as quotas de género, que são vistas como uma medida necessária para corrigir desigualdades estruturais e garantir uma representação mais justa para as mulheres em áreas dominadas por homens, como os cargos de liderança.

Das 10 entrevistas selecionadas 3 abordam esta subcategoria.

Para as entrevistadas, as quotas desempenham um papel fundamental no curto prazo, servindo como um acelerador para a inclusão feminina, com o objetivo de ajudar a superar as barreiras que historicamente impedem o acesso das mulheres a posições de poder e decisão.

No entanto, todas as entrevistadas concordam que essas medidas não devem ser permanentes. Margarida Couto, Paula Perfeito e Alexandra Machado sublinham que as quotas são uma ferramenta provisória, sendo necessárias apenas até que a sociedade e as organizações se ajustem e as barreiras culturais e institucionais sejam superadas. As entrevistadas acreditam que, com o tempo, o objetivo deve ser alcançar uma verdadeira paridade de género através de uma mudança estrutural mais profunda, onde a meritocracia e o reconhecimento das competências prevaleçam, sem a necessidade de intervenções regulatórias. As quotas devem ser um mecanismo de transição para um ambiente mais equilibrado e justo, onde as mulheres possam competir em pé de igualdade, sem depender de medidas externas.

A articulação entre a necessidade de um regulamento e as quotas como solução temporária revela que se trata de um processo contínuo para a igualdade de género no mercado de trabalho. As entrevistadas apontam que, sem um regulamento, as políticas de igualdade de género podem carecer de consistência e efetividade.

O regulamento deve estabelecer mecanismos que combatam as barreiras culturais e institucionais, incentivando as mudanças que tornem as quotas desnecessárias a longo prazo. Desse ponto de vista, as quotas devem ser entendidas como uma medida transitória, essencial para garantir uma participação equitativa das mulheres no mercado de trabalho, especialmente em áreas de liderança e decisão.

A longo prazo, segundo as entrevistadas, a regulação deve facilitar a evolução para um ambiente onde a meritocracia e a igualdade de oportunidades prevaleçam, reduzindo a dependência de intervenções externas. A implementação de quotas, juntamente com um regulamento sólido, permite que as políticas de igualdade de género evoluam de forma gradual e eficaz, criando um mercado de trabalho mais equilibrado e justo, onde a paridade de género seja alcançada sem a necessidade de medidas temporárias.

CAPÍTULO III – ANÁLISE DE FREQUÊNCIAS

Para a construção da análise de frequências, foram utilizadas normas técnicas que visam garantir uma melhor organização dos dados. Segundo Oliveira (2020), as normas em vigor devem contemplar o título, que deve explicar o conteúdo da tabela e responder às questões: o quê, onde e quando; o corpo da tabela, onde estão inseridos os dados, organizados em linhas e colunas que se interligam; o cabeçalho, que especifica o conteúdo das colunas das variáveis; a célula, que corresponde à interseção entre uma linha e uma coluna; a linha, que é uma sequência de células organizadas horizontalmente; e a coluna, que é uma sequência de células organizadas verticalmente.

Uma vez que são 5 categorias, cada categoria tem 2 subcategorias temos um total de 10 subcategorias que vão ser analisadas detalhadamente neste capítulo.

Na primeira categoria, como é possível verificar na Tabela 3 inserida abaixo, foram abordadas duas subcategorias, o Reconhecimento Pessoal e a Exigência Individual.

Tabela 3. Categoria Autoconhecimento e Confiança.

Categoria	Subcategoria	Frequência	Frequência Relativa
Autoconhecimento e Confiança	Reconhecimento pessoal	5	50%
	Exigência individual	5	50%
Total		10	100%

Fonte: Elaboração Própria.

Na análise de dados da tabela 3, foram selecionadas as 10 entrevistadas, todas as quais abordaram a categoria Autoconhecimento e Confiança. Dentro da categoria estão duas subcategorias que foram exploradas, o Reconhecimento Pessoal e a Exigência Individual. Cada uma das subcategorias foi abordada por 5 das 10 entrevistadas, o que resulta uma frequência de 5 (50%) para cada uma delas.

Esse equilíbrio na distribuição sugere quem entra as 10 entrevistadas ao abordar a categoria, metade focou-se no Reconhecimento Pessoal enquanto a outra metade centrou-se na Exigência Individual, o que evidencia a igual importância atribuída a ambas as dimensões no processo de construção da confiança.

A frequência relativa de 50% para cada subcategoria indica que, ao longo das entrevistas, não houve uma predominância de uma sobre a outra, em vez disso as entrevistadas sugerem que o desenvolvimento da confiança decorre na interação entre as duas dimensões.

A subcategoria Reconhecimento Pessoal, entendido como a aceitação das próprias capacidades e limitações completa-se com a subcategoria Exigência Individual, que impulsiona a procura pela excelência e o facto de ser possível superar os desafios, assim, o processo de autoconhecimento não se limita apenas à aceitação de si mesmas, mas também contribui com um impulso contínuo em direção à evolução e ao alcance dos altos padrões, o que reflete a interdependência entre as duas subcategorias. A presente análise de dados revela que as participantes não tratam os

temas das subcategorias como temas isolados, mas como forças que se reforçam mutuamente.

A Exigência Individual é frequentemente descrita como um motor para ser possível superar os desafios e para ser possível encontrar a excelência, mas essa pressão interna não é descrita de maneira isolada, pelo contrário está ligada ao Reconhecimento Pessoal, que oferece as bases necessárias para lidar com as exigências internas e externas. As entrevistadas, ao reconhecerem as suas próprias limitações conseguem adaptar-se de maneira mais eficaz às pressões do ambiente profissional e social. O Reconhecimento Pessoal serve como um contrapeso fundamental à exigência Individual, que permite que a procura pela excelência seja equilibrada como o cuidado pelo bem-estar emocional, de forma a evitar o desgaste excessivo.

Essa interação entre o Reconhecimento Pessoal e a Exigência Individual é crucial no processo de adaptação e crescimento das entrevistadas, tanto em termos profissionais como em termos pessoais, ambas as categorias são vistas como essenciais para o desenvolvimento da confiança, pois, permitem que as mulheres tenham uma visão clara das suas competências, reconheçam as suas limitações e ao mesmo tempo enfrentem as pressões e desafios com resiliência. A capacidade de integrar essas dimensões contribui para uma trajetória mais segura e mais eficaz, na qual as mulheres são capazes de transformar desafios em oportunidades de desenvolvimento contínuo.

Na segunda categoria, como é possível verificar na Tabela 4 inserida abaixo, foram abordadas duas subcategorias, o Preconceito em Ambiente Laboral e Expetativas de Género.

Tabela 4- Categoria Desigualdade de Género no Mundo Empresarial.

Categoria	Subcategoria	Frequência	Frequência Relativa
Desigualdade de Género no Mundo Empresarial	Preconceito em ambiente laboral	4	40%
	Expetativas de género	5	50%
Total		9	90%

Fonte: Elaboração Própria.

Na Tabela 4, é possível observar que, dentro da categoria Desigualdade de Género no Mundo Empresarial, foram abordadas duas subcategorias: Preconceito em Ambiente Laboral e Expetativas de Género. Das 10 entrevistadas, 9 abordaram essa categoria, sendo que 4 participantes discutiram o Preconceito em Ambiente Laboral, enquanto 5 abordaram as Expetativas de Género, resultando em frequências de 4 (40%) e 5 (50%), respetivamente.

A frequência relativa de 40% para a subcategoria Preconceito em Ambiente Laboral e 50% para a subcategoria Expetativas de Género, indica que as participantes deram uma maior atenção à subcategoria Expectativas de Género, com metade das participantes a abordar esta subcategoria.

Por outro lado, o facto de a subcategoria Preconceito em Ambiente Laboral ter sido discutida por uma parcela menor, mas ainda significativa por parte das entrevistadas, esta distribuição sugere que as participantes veem as Expetativas de Género como um tema central dentro da Desigualdade de Género no Mundo Empresarial, embora o preconceito no ambiente de trabalho também seja uma questão deveras importante.

É relevante, nota que, apesar de um número ligeiramente maior das respostas sobre as Expetativas de Género, as duas subcategorias não são tratadas como separadas, mas sim como componentes interligadas da experiência das participantes no contexto profissional.

O preconceito em Ambiente Laboral é muitas vezes entendido como um reflexo das Expetativas de Género impostas pela sociedade, enquanto as Expetativas de Género moldam a maneira como as mulheres se adequam ao ambiente laboral e a competência no mercado de trabalho, influenciando diretamente as suas trajetórias profissionais.

Essa inter-relação entre as subcategorias destaca como as entrevistadas lidam com as pressões sociais e culturais relacionadas ao género e como as pressões impactam as experiências profissionais. O preconceito, é frequentemente expresso de forma subtil, pois está ligado às normas de género que as mulheres enfrentam no ambiente laboral. As Expetativas de Género refletem a necessidade sociais sobre o

papel das mulheres no mercado de trabalho, com implicações diretas sobre a sua confiança e as suas estratégias de adaptação.

Na terceira categoria, como é possível verificar na Tabela 5 inserida abaixo, foram abordadas duas subcategorias, o Equilíbrio Emocional e Desafios da Maternidade.

Tabela 5. Categoria Desafios Emocionais.

Categoria	Subcategoria	Frequência	Frequência Relativa
Desafios Emocionais	Equilíbrio emocional	4	40%
	Desafios da maternidade	5	50%
Total		9	90%

Fonte: Elaboração Própria.

Na Tabela 5, pode-se observar que, dentro da categoria Desafios Emocionais, foram abordadas duas subcategorias: Equilíbrio Emocional e Desafios da Maternidade. Das 10 entrevistadas, 9 abordaram essa categoria. Dentro dessas 9 participantes, 4 discutiram o Equilíbrio Emocional (40%) e 5 focaram nos Desafios da Maternidade (50%).

A frequência relativa de 40% para a subcategoria Equilíbrio Emocional e 50% para a subcategoria Desafios da Maternidade reflete uma ligeira ênfase nas questões relacionadas à maternidade, o que sugere que, para as entrevistadas, os desafios emocionais derivados da experiência materna são mais predominantes ou mais expressivos no contexto das suas trajetórias pessoais e profissionais.

Mesmo que o Equilíbrio Emocional também tenha sido uma questão importante, abordada por 4 das 10 entrevistadas, a frequência relativa é ligeiramente inferior, o que indica, que embora o controlo das emoções seja um desafio relevante, está vinculado a situações mais gerais, e não tanto a aspetos específicos da experiência feminina, como é o caso dos Desafios da Maternidade.

O facto de ambas as subcategorias, Equilíbrio Emocional e Desafios da Maternidade, estarem igualmente presentes na análise sugere que, para as entrevistadas, o equilíbrio emocional e os desafios próprios da maternidade são interdependentes. A maternidade, muitas vezes é vista como um papel multifacetado e complexo, que envolve uma gestão emocional intensa, onde o equilíbrio emocional não se refere apenas ao controlo de sentimentos, mas também a capacidade de lidar com as exigências externas e internas relacionadas à parentalidade. Para as entrevistadas, as duas subcategorias definidas da categoria Desafios Emocionais são abordadas como forças que se complementam e se influenciam mutuamente.

A análise revela que as entrevistadas não veem os Desafios da Maternidade e o Equilíbrio Emocional como questões isoladas. As entrevistas apontam que o equilíbrio emocional é um fator fulcral para enfrentar as exigências da maternidade, especialmente no contexto profissional, onde a sobrecarga de responsabilidades pode dar existência a desafios adicionais. As mulheres que falaram sobre o Equilíbrio Emocional frequentemente mencionaram o impacto das pressões sociais e profissionais, que podem afetar diretamente a capacidade de manter uma estabilidade emocional. As que discutiram os Desafios da Maternidade relataram que esses desafios têm um efeito profundo sobre seu estado emocional e que o equilíbrio mental se torna essencial para conciliar as responsabilidades familiares com as exigências do trabalho.

A análise da Tabela 6 demonstra que os Desafios Emocionais são uma preocupação importante para as entrevistadas, com a maternidade que ocupa um papel de destaque na vida de uma mulher, para muitas mulheres, a experiência da maternidade está diretamente ligada ao desenvolvimento de estratégias de gestão emocional, principalmente quando se trata de conciliar a vida profissional com a vida familiar. A interconexão entre o Equilíbrio Emocional e os Desafios da Maternidade também destaca a necessidade de as mulheres encontrarem formas de adaptação e resiliência para lidar com a complexidade das necessidades emocionais que enfrentam em diferentes etapas da vida.

Na quarta categoria, como é possível verificar na Tabela 6 inserida abaixo, foram abordadas duas subcategorias, o Diversidade na liderança e Referências Femininas.

Tabela 6. Categoria Liderança e Inclusão no Ambiente de Trabalho.

Categoria	Subcategoria	Frequência	Frequência Relativa
Liderança e Inclusão no Ambiente de Trabalho	Diversidade na liderança	3	30%
	Referências femininas	3	30%
Total		6	60%

Fonte: Elaboração Própria.

Na Tabela 6, observa-se que a categoria Liderança e Inclusão no Ambiente de Trabalho foi abordada por 6 das 10 entrevistadas, refletindo uma presença de 60% das participantes que discutiram este tema. Dentro da categoria Liderança e Inclusão no Ambiente de Trabalho, foram identificadas duas subcategorias: Diversidade na Liderança e Referências Femininas. Ambas as subcategorias tiveram uma frequência de 3 participantes cada, resultando em uma frequência relativa de 30% para cada uma delas.

A distribuição das abordagens entre as subcategorias sugere que tanto a Diversidade na Liderança quanto as Referências Femininas são igualmente relevantes para as entrevistadas. O facto de 3 entrevistadas terem abordado cada uma dessas subcategorias revela que, para as mulheres que discutiram a categoria Liderança e Inclusão no Ambiente de Trabalho, ambos os temas são de grande importância e se relacionam diretamente com a maneira como elas percebem o ambiente profissional e as dinâmicas de poder no contexto organizacional.

A frequência relativa de 30% para cada subcategoria indica que, ao longo das entrevistas, as entrevistadas não destacaram uma abordagem sobre a outra, mas sim apresentaram essas questões como aspetos complementares. A Diversidade na Liderança foi discutida por um número significativo de entrevistadas, o que reflete uma preocupação com a representatividade e a inclusão, experiências e identidades nas posições de liderança dentro das organizações. Já as Referências Femininas foram abordadas no sentido de destacar a importância de exemplos e modelos femininos no topo da hierarquia, o que serve como inspiração e motivação para outras mulheres que querem alcançar posições de liderança.

A análise das respostas sugere que as entrevistadas percebem a necessidade de diversificação nas lideranças e, ao mesmo tempo, reconhecem o papel fundamental das mulheres que ocupam essas posições como fontes de inspiração e referência. A diversidade na liderança é vista como uma condição importante para a criação de ambientes de trabalho mais inclusivos, onde as experiências e perspectivas das mulheres possam ser melhor representadas. As Referências Femininas são frequentemente descritas como um ponto de apoio para a construção de uma identidade profissional forte, o que ajuda as mulheres a se visualizarem em posições de liderança e a acreditarem em suas capacidades para alcançar esses postos.

A análise dos dados revela que, para as entrevistadas, tanto a diversidade na liderança quanto a presença de referências femininas são aspectos essenciais para a construção de uma cultura organizacional mais inclusiva e para uma benéfica trajetória de mulheres no ambiente de trabalho. Esses dois fatores interligam-se, já que uma maior diversidade de vozes nas posições de liderança pode criar mais referências femininas e contribuir para a redução das barreiras de género no mundo organizacional.

Na quinta categoria, como é possível verificar na Tabela 7 inserida abaixo, foram abordadas duas subcategorias, o Necessidade de regulamento e Solução temporária.

Tabela 7. Categoria Quotas de Género.

Categoria	Subcategoria	Frequência	Frequência Relativa
Quotas de Género	Necessidade de regulamento	2	20%
	Solução temporária	3	30%
Total		5	50%

Fonte: Elaboração Própria.

Na Tabela 7, observa-se que a categoria Quotas de Género foi abordada por 5 das 10 entrevistadas, o que representa 50% do total de participantes. Dentro desta categoria, foram identificadas duas subcategorias: Necessidade de Regulamento e

Solução Temporária. A subcategoria Necessidade de Regulamento foi abordada por 2 entrevistadas, enquanto a subcategoria Solução Temporária foi discutida por 3 entrevistadas, resultando em frequências relativas de 20% e 30%, respectivamente

A distribuição das abordagens entre as subcategorias sugere que, dentro da categoria Quotas de Género, a Solução Temporária recebeu um foco ligeiramente maior por parte das entrevistadas, o que pode indicar que, para muitas das entrevistadas, a implementação de quotas de género é vista como uma medida importante, voltada para uma correção temporária de desequilíbrios de género no ambiente organizacional. A subcategoria Necessidade de Regulamento foi discutida por um número menor de participantes, mas ainda assim reflete a preocupação de que é necessário estabelecer regras mais claras e estruturadas para garantir que as quotas de género não sejam apenas uma medida de emergência, mas uma prática com base em normas que assegurem a inclusão a longo prazo.

A frequência relativa de 30% para a subcategoria Solução Temporária implica que, para muitas das participantes, as quotas de género são vistas como uma solução que pode ser necessária em um primeiro momento para reduzir as disparidades de género no mercado de trabalho. Essa abordagem parece refletir a ideia de que as quotas são uma ferramenta eficaz para corrigir rapidamente a sub-representação das mulheres em posições de poder e liderança. No entanto, a menor ênfase dada à Necessidade de Regulamento (20%) sugere que nem todas as entrevistadas veem as quotas como uma solução definitiva, mas sim como uma medida provisória, cuja eficácia dependeria de regulamentos mais sólidos e de uma mudança estrutural mais ampla nas organizações.

A análise dos dados revela que as entrevistadas, embora reconheçam a importância das quotas de género, têm uma visão diferente sobre sua aplicabilidade e eficácia. A Solução Temporária é muitas vezes associada à percepção de que a introdução de quotas é uma forma de equilibrar rapidamente as oportunidades para mulheres em ambientes predominantemente masculinos. Já a Necessidade de Regulamento destaca a compreensão de que a implementação de quotas sem uma estrutura de regulação e acompanhamento adequado pode ser ineficaz ou até contraproducente a longo prazo.

Além disso, a abordagem mais equilibrada em relação às duas subcategorias sugere que as entrevistadas compreendem a complexidade da questão das quotas de género e, embora aceitem que essas quotas podem ser necessárias em certos contextos, também reconhecem a importância de que sejam acompanhadas por políticas estruturais de modo a garantir uma mudança sustentável e a inclusão das mulheres no mercado de trabalho, sem depender de medidas temporárias.

CONCLUSÃO

A presente dissertação teve como objetivo principal analisar a desigualdade de género no mundo empresarial, se as mulheres conseguem alcançar os níveis mais altos da hierarquia organizacional no contexto empresarial, onde foram analisadas as principais barreiras e os desafios enfrentados pelas entrevistadas ao longo da sua trajetória posicional.

Através da análise teórica sobre a desigualdade de género e da aplicação de uma metodologia empírica que inclui as entrevistas com as líderes femininas, foi possível identificar os obstáculos estruturais e culturais, tal como as estratégias que as entrevistadas utilizam para superar essas dificuldades.

A análise conduzida teve como objetivo investigar a persistência de desigualdade de género no mundo empresarial, onde se focou na dificuldade que as mulheres encontraram para alcançar os níveis mais altos da hierarquia organizacional.

Ao longo da dissertação foi possível identificar barreiras estruturais e culturais que ainda limitam a ascensão feminina ao topo das organizações, apesar dos avanços significativos no acesso das mulheres ao mercado de trabalho nas últimas décadas, as evidências levantadas indicam que, mesmo que as mulheres constituam uma proporção considerável da força de trabalho e tenham ocupado progressivamente mais posições de liderança em diversos setores, elas continuam sub-representadas nas posições de topo das empresas, fenómeno amplamente documentado e reconhecido como o “teto de vidro” (glass ceiling).

Ao longo da pesquisa é notório que as mulheres enfrentam obstáculos que os homens não enfrentam e isso dificulta a sua ascensão. Os obstáculos não limitam

apenas a falta de oportunidades ou o preconceito, mas também se manifestam de forma mais subtil, através de estereótipos de género que associam as características de liderança a comportamentos tradicionalmente masculinos, o que desvaloriza o estilo de liderança feminino.

O ambiente organizacional predominantemente masculino, continua a não reconhecer e a marginalizar as competências e o trabalho das mulheres, o que reforça a ideia de que elas não são tão aptas a ocupar cargos de poder, para além disso, questões como a discriminação, a falta de redes de apoio e a desigualdade nas oportunidades de desenvolvimento profissional são determinantes importantes para a falta de mulheres em posições de liderança de topo.

O estudo foi baseado nas entrevistas do podcast "O CEO é o Limite", que também demonstrou que, apesar da boa vontade e da crescente conscientização sobre a necessidade de maior inclusão de género, as práticas organizacionais e as políticas de recursos humanos muitas vezes não são suficientes para transformar essas intenções em ações concretas.

A análise das entrevistas com líderes empresariais mostrou uma consciência crescente sobre a importância da diversidade, mas também revelou um défice em relação à implementação de medidas efetivas que garantam a equidade nas oportunidades de liderança. Foram inicialmente selecionados 30 CEO's do Podcast, onde à medida que foi realizada a análise de cada entrevista foi perceptível que homens não abordam o tema da desigualdade de género, obrigando assim, a que a análise de entrevistas fosse reduzida apenas a mulheres.

As mulheres entrevistadas relataram desafios contínuos relacionados à conciliação entre vida pessoal e profissional, especialmente em momentos decisivos como a maternidade, um fator que ainda é visto como um impeditivo para o desempenho de funções de liderança.

Como resposta à pergunta central da dissertação, se as mulheres conseguem alcançar os níveis mais altos da hierarquia organizacional, é em grande parte negativa, mesmo que haja um número crescente de mulheres em posições de liderança, as reflexões apresentadas nesta dissertação evidenciam que as mulheres enfrentam

barreiras culturais e estruturais que ainda são grandes o suficiente para impedir uma verdadeira igualdade de oportunidades.

O fenómeno “Glass Ceiling” permanece, com alterações, o facto de as mulheres terem dificuldades a conseguir cargos no topo da liderança da empresa continua a ser um desafio substancialmente mais difícil do que para os homens.

Para atenuar a desigualdade de género no contexto empresarial, é necessário adotar uma abordagem complexa que aborde tanto os fatores estruturais como culturais que perpetuam a discriminação e a sub-representação feminina em cargos de liderança. Embora a promoção de políticas de diversidade, como as quotas de género, tenha sido frequentemente discutida, as soluções para a igualdade de género nas organizações devem ser mais amplas e incluir estratégias interligadas, que vão desde a mudança de mentalidades até à implementação de políticas práticas que promovam um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo.

Uma das primeiras soluções a ser considerada é a implementação de quotas de género. As quotas podem ser vistas como uma medida temporária e necessária para garantir uma representação mais equitativa de mulheres nas posições de liderança. Apesar das críticas que apontam que as quotas podem comprometer a meritocracia, a evidência sugere que, quando bem implementadas, elas podem ajudar a corrigir as desigualdades de género e proporcionar uma maior equidade de oportunidades. As quotas de género não devem ser vistas apenas como uma distribuição numérica de cargos, mas como uma forma de dar visibilidade às mulheres e de incentivar as organizações a refletirem sobre as suas práticas de recrutamento e desenvolvimento, mas, as quotas sozinhas não são suficientes para garantir uma mudança estrutural, devem ser acompanhadas de políticas e práticas que assegurem que as mulheres tenham as mesmas condições de competir e progredir nas suas carreiras, com o mesmo acesso a recursos, formação e oportunidades de networking.

Uma transformação cultural profunda é essencial para atenuar a desigualdade de género. Uma das questões mais profundas que se mantém na desigualdade no mundo empresarial é a persistência de estereótipos de género que associam as qualidades de liderança a comportamentos tradicionalmente masculinos, como

assertividade, competitividade e racionalidade, enquanto desvalorizam competências como empatia, colaboração e comunicação, frequentemente associadas às mulheres.

Para que as mulheres possam ascender ao topo das organizações, é fulcral que as empresas reconfigurem a sua definição de liderança, reconhecendo que a diversidade de estilos de liderança pode enriquecer as organizações e contribuir para o seu sucesso. Uma mudança de mentalidade é necessária, e as empresas devem começar a promover uma visão mais inclusiva e menos rígida sobre as qualidades necessárias para liderar. A formação em competências de liderança deve ser adaptada para reconhecer e valorizar as particularidades de género, sensibilizando os líderes para os desafios enfrentados pelas mulheres, a pressão para se conformarem aos estereótipos de género, e promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e livre de preconceitos.

Uma estratégia igualmente importante para promover a igualdade de género nas organizações é a criação de redes de apoio e programas de organização. As mulheres que aspiram a cargos de liderança muitas vezes enfrentam dificuldades adicionais devido à falta de modelos de referência ou de suporte adequado. As redes de apoio podem ser uma forma eficaz de ajudar as mulheres a ultrapassarem estas barreiras, oferecendo-lhes acesso a conselhos, formação e oportunidades de networking que normalmente estão mais acessíveis aos homens. As redes de apoio podem ser fundamentais para a construção de uma cultura organizacional mais inclusiva, na qual as mulheres se sintam valorizadas e reconhecidas pelo seu trabalho e pelas suas contribuições, é importante que essas redes e programas sejam acessíveis a todas as mulheres, independentemente da sua posição hierárquica ou da área em que trabalham, e que envolvam também homens, para que a mudança cultural seja mais abrangente.

Outro fator fundamental para a igualdade de género no mundo empresarial é a implementação de políticas de flexibilidade laboral. A conciliação entre vida profissional e pessoal é, para muitas mulheres, um dos maiores obstáculos à ascensão a cargos de liderança. A maternidade e as responsabilidades familiares continuam a ser vistas como obstáculos para as mulheres que querem progredir nas suas carreiras, e a falta de políticas de apoio à família pode levar muitas a desistirem de ambições

profissionais. Para combater esta desigualdade de género, as organizações devem implementar políticas que promovam um equilíbrio mais justo entre a vida profissional e pessoal, como horários flexíveis, opções de trabalho remoto e licenças parentais equitativas.

As empresas devem adotar uma cultura organizacional que valorize a flexibilidade não como um sinal de falta de comprometimento, mas como uma maneira de aumentar a produtividade e o bem-estar de todos os seus colaboradores, homens e mulheres. As organizações devem garantir que as suas políticas de licença parental envolvam tanto as mulheres como os homens, de modo a evitar que as responsabilidades parentais insistam exclusivamente sobre as mulheres, o que muitas vezes é um fator decisivo na sua decisão de abandonar a carreira ou de não aspirar a posições de liderança.

As empresas devem rever os seus processos de avaliação de desempenho para garantir que sejam livres de preconceitos de género. Muitas vezes, as mulheres são avaliadas com critérios diferentes dos homens, o que pode prejudicar as suas oportunidades de promoção. Para garantir que todos os colaboradores sejam avaliados com base nas suas competências e no seu desempenho, e não em estereótipos ou preconceitos inconscientes, é importante que os processos de avaliação sejam transparentes, objetivos e consistentes.

As soluções para eliminar a desigualdade de género no mundo empresarial não se limitam a uma ou outra medida isolada, mas exigem uma abordagem integrada e estratégica que envolva tanto a mudança de normas e práticas organizacionais como a criação de um ambiente de trabalho que permita a todos os colaboradores, independentemente do género, alcançar o seu potencial.

A promoção de políticas de diversidade, a transformação cultural, a criação de redes de apoio, a flexibilidade no local de trabalho e a revisão dos processos de avaliação são soluções complementares que, quando implementadas de forma eficaz, podem contribuir significativamente para a redução da desigualdade de género nas organizações e para o avanço das mulheres nos cargos de liderança. Para que essas soluções sejam eficazes, é necessária uma mudança de mentalidade, que deve começar desde as instâncias mais altas das organizações e envolver todos os níveis hierárquicos.

É importante reconhecer que a mudança não será rápida nem simples. As soluções propostas exigem um compromisso contínuo das organizações, desde os níveis mais altos da hierarquia até à base, passando pela implementação de políticas claras e ações concretas que sejam acompanhadas por um esforço constante de monitorização e avaliação dos resultados. A integração destas práticas no dia a dia organizacional pode criar um ciclo virtuoso de melhoria contínua, que levará à construção de um mercado de trabalho mais justo e equilibrado.

É importante reconhecer as limitações deste estudo, amostra de entrevistadas, embora representativa de algumas das principais líderes femininas, é restrita e não reflete a diversidade de experiências e contextos de mulheres em diferentes setores e empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar, L. M. (2018). Desigualdades de género no acesso a lugares de liderança nas empresas portuguesas: um estudo de caso (Doctoral dissertation, Dissertação de Mestrado). Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Amorim, M. F. M. (2023). Liderança feminina: vantagens, desafios e barreiras no caminho para o topo (Doctoral dissertation).
- Antunes, L. G. R., de Abreu, A. A., & Rodrigues, M. M. (2020). True heroines: unveiling the female management of startups' entrepreneurs. Verdadeiras heroínas: desvelando a gestão feminina de empreendedoras de startups.
- Arruda, A. M. F., Chrisóstomo, E., & Rios, S. S. (2010). A importância da liderança nas organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças*, 1(1), 1-15.
- Atena, F. W., & Tiron-Tudor, A. (2019). Gender as a dimension of inequality in accounting organizations and developmental HR strategies. *Administrative sciences*, 10(1), 1.
- Balula, P. A. A. G. (2012). Perspectivas e contributos de uma liderança no feminino (Doctoral dissertation).
- Bernardino, S., Freitas Santos, J., & Cardoso, C. (2018). Empreender no feminino em Portugal: Motivações e obstáculos. *European Journal of Applied Business Management*, 1(4), 101-117.
- Bertoncini, I., & de Almeida Cunha, C. J. C. (2023). Os fatores que influenciam a promoção do desenvolvimento da consciência e que impactam no desempenho da liderança e nos resultados organizacionais. *Revista foco*, 16(6), e2362-e2362.
- Bento, J. D. O. (2020). Desigualdades de género no mundo empresarial: o testemunho das mulheres de empresas de moldes (Master's thesis).
- Bone, S. G. M., Gonzáles, L. S. C., Díaz, L. A. G., & Loor, J. V. P. (2022). La ética y la discriminación laboral en el área de recursos humanos. In *Análisis Científico de la Ética desde la Perspectiva Multidisciplinaria* (pp. 79-96). Editorial Grupo AEA.

- Campana, C. (2020). Práticas inovadoras na educação superior em administração: os casos do Prêmio ANGRAD 2018 (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Carvalho, M. P. D. (2021). Caracterização das trajetórias profissionais das mulheres a partir da perspectiva de género: o caso da GRH (Doctoral dissertation).
- Castanheira, F. P. D. (2013). A relação entre a resiliência e a vulnerabilidade ao stresse: estudo numa organização de práticas positivas (Master's thesis).
- Chula, A. F. L. (2019). Homem vs Mulher em posições de gestão: Os Principais Desafios e Barreiras no Caminho para o Topo.
- Čeněk, J. (2013). Gender stereotypes in organizations. *The Journal of Education, Culture, and Society*, 4(1), 30-36.
- David, C. S. (2022). Desigualdades de Género no Mercado de Trabalho (Doctoral dissertation).
- da Costa Moraes, S. (2018). A Economia da Discriminação e a Quota para Mulheres na Gestão das Empresas (Master's thesis, Universidade de Coimbra (Portugal)).
- da Rocha Grangeiro, R., Gomes Neto, M. B., Silva, L. E. N., & Esnard, C. (2024). The triggers and consequences of the Queen Bee phenomenon: A systematic literature review and integrative framework. *Scandinavian journal of psychology*, 65(1), 86-97.
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469.
- Deruvensi, G. Y., & Kristianti, I. (2022). Top management gender and earnings management. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 25(1), 1-15.
- Dias, I. V. (2018). A lente da desigualdade de género no trabalho: a relação entre o compromisso afetivo e o bem-estar psicológico, em mulheres com funções de chefia e funções operacionais (Doctoral dissertation).
- dos Santos Canabarro, J. R., & Salvagni, J. (2015). Mulheres líderes: as desigualdades de género, carreira e família nas organizações de trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 6(2), 88-110.

- Dutz, R., Hubner, S., & Peus, C. (2022). When agency “fits” regardless of gender: Perceptions of applicant fit when job and organization signal male stereotypes. *Personnel Psychology*, 75(2), 441-483.
- Espinosa, M. P., & Ferreira, E. (2022). Gender implicit bias and glass ceiling effects. *Journal of Applied Economics*, 25(1), 37-57.
- Fick, N. (2023). Mulheres negras na liderança: Estratégias de carreira e aprendizado para outras mulheres.
- Ferreira, F. M. C. (2019). Diferentes modelos de maternidade e suas implicações: Motivações, expectativas e realidades de mães portuguesas.
- Ferreira, V. (2010). A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal: políticas e circunstâncias.
- Ferro, L. B. S. H. (2021). Igualdade de género: Representações sociais de actores-chave sobre as práticas e dinâmicas existentes em quatro municípios do Baixo Alentejo (Master's thesis, Instituto Politecnico de Beja (Portugal)).
- Flores, M. D. (2019). Direções dos museus integrantes da rede portuguesa de museus no Algarve: Um olhar a partir das questões de género (Doctoral dissertation).
- Francisco, F. S. P., & Rodrigues, F. R. (2023). Fatores que dificultam a progressão na carreira de mulheres para posições de liderança e medidas de mitigação.
- Fuller, S., & Kim, Y. M. (2023). Women Managers and the Gender Wage Gap: Workgroup Gender Composition Matters. *Work and Occupations*, 07308884231178314.
- Gomes Neto, M. B., Grangeiro, R. R., & Esnard, C. (2022). Academic women: A study on the queen bee phenomenon. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 23, eRAMG220211.
- Góral, A. (2023). Women in public cultural organizations and their professional paths strategies: A rhizomatic approach. *Gender, Work & Organization*, 30(3), 937-956.
- Grasso, M., & Smith, K. (2022). Gender inequalities in political participation and political engagement among young people in Europe: Are young women less politically engaged than young men?. *Politics*, 42(1), 39-57.

- Iddagoda, A., Hysa, E., Bulińska-Stangrecka, H., & Manta, O. (2021). Green work-life balance and greenwashing the construct of work-life balance: Myth and reality. *Energies*, 14(15), 4556.
- Kalogeratos, G., Anastasopoulou, E., Stavrogiannopoulos, A., Tsagri, A., Tsogka, D., & Lourida, K. (2023). Personality Types and Leadership Characteristics. A Mini Review. *Technium Business and Management*, 5, 69-78.
- Lourenço, Paulo Renato. "Liderança e eficácia: uma relação revisitada." *Psychologica* 23 (2000): 119-130.
- Machado, J. M. R. (2018). Mulheres em lugares de gestão de topo-Entraves à mudança.
- Maggioni, M. B. L., Costa, V. M. F., & Borba, S. N. (2024). Articulando trabalho e maternidade. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT*, 18(1), 94-108.
- Medeiros, R. N., & Ventura, L. A. M. (2023). Gênero, imigração e direitos humanos no contexto do direito internacional do trabalho: o papel da Organização Internacional do Trabalho. *Laborare*, 6(11), 193-209.
- Mella, P. (2022). In every organization, gender stereotypes reduce organizational efficiency and waste productive energy: a systems thinking perspective. *Kybernetes*, 51(13), 156-185.
- Monteiro, R. F. G. (2011). As parcerias entre a Escola e as entidades da comunidade: estudo dos casos de um Agrupamento de Escolas e de uma Escola Secundária (Master's thesis, Instituto Politecnico de Leiria (Portugal)).
- Nascimento, I. M. G. (2007). Investimento no trabalho e na parentalidade e relação interpapéis: Uma análise da transmissão intergeracional (Doctoral dissertation, Universidade do Porto (Portugal)).
- Neves, M. (2009). A violência contra a mulher no mercado de trabalho. Editora E-papers.
- Nogueira, S., & Castelhana, J. (2012). Gestão dos tempos e do percurso profissional: estratégias das mulheres em profissões definidas no masculino. *Laboreal*, 8(Nº1).

Nyeadi, J. D., Kamasa, K., & Kpinpuo, S. (2021). Female in top management and firm performance nexus: Empirical evidence from Ghana. *Cogent Economics & Finance*, 9(1), 1921323.

Oliveira, M. R. M. (Ed.). (2020). EBAPOP: Distribuição de frequências e suas representações (et al.). UNESP/INTERSSAN. <https://redesans.com.br/rede/wp-content/uploads/2021/01/book2.pdf>

Oliveira, M. R. M. (2020). *Mulheres e a Liderança: O Impacto da Representatividade Feminina nos Resultados Organizacionais*.

Parlamento aprova regras para a igualdade de género na liderança de empresas. (2022, novembro 22). Europa.eu. <https://www.europarl.europa.eu/news/pt/press-room/20221118IPR55706/parlamento-aprova-regras-para-a-igualdade-de-genero-na-lideranca-de-empresas>

PORDATA. População residente do sexo feminino com idade entre 16 e 89 anos por nível de escolaridade completo mais elevado (percentagem) [Dados Estatísticos]. Disponível em [https://www.pordata.pt/portugal/populacao+residente+do+sexo+feminino+com+idade+entre+16+e+89+anos+por+nivel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+\(percentagem\)-885](https://www.pordata.pt/portugal/populacao+residente+do+sexo+feminino+com+idade+entre+16+e+89+anos+por+nivel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+(percentagem)-885)

PORDATA. População residente do sexo masculino com idade entre 16 e 89 anos por nível de escolaridade completo mais elevado (percentagem) [Dados Estatísticos]. Disponível em [https://www.pordata.pt/portugal/populacao+residente+do+sexo+masculino+com+idade+entre+16+e+89+anos+por+nivel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+\(percentagem\)-886](https://www.pordata.pt/portugal/populacao+residente+do+sexo+masculino+com+idade+entre+16+e+89+anos+por+nivel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+(percentagem)-886)

PORDATA. Salário médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem remuneração base e ganho por sexo) [Dados Estatísticos]. Disponível em <https://www.pordata.pt/portugal/salario+medio+mensal+dos+trabalhadores+por+conta+de+outrem+remuneracao+base+e+ganho+por+sexo-8947>

PORDATA. Taxa de emprego total e por sexo (percentagem) [Dados Estatísticos]. Disponível em

[https://www.pordata.pt/portugal/taxa+de+emprego+total+e+por+sexo+\(percentagem\)-549](https://www.pordata.pt/portugal/taxa+de+emprego+total+e+por+sexo+(percentagem)-549)

Popoola, T., & Karadas, G. (2022). How impactful are grit, I-Deals, and the glass ceiling on subjective career success?. *Sustainability*, 14(3): 1136.

Ribeiro, C. A. B. S. (2019). Liderança no feminino e liderança no masculino: perspectivas diferenciadas sobre o impacto na gestão da mudança nas organizações (Doctoral dissertation).

Santos, A. (2020). Género e Profissões: Discriminação Salarial e Discrepâncias nos Cargos de Gestão de Topo-Estudo de Caso (Doctoral dissertation).

Santos, M. A., Melo, M. C. D. O. L., & Batinga, G. L. (2021). Representatividade da Mulher Contadora em Escritórios de Contabilidade e a Desigualdade de Género na Prática Contábil: Uma Questão ainda em Debate?. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 16(1), 148-163.

Schafler, K. M. (2024). Perca o controle: Um guia para perfeccionistas. Fontanar.

Silva, B. Z. D. (2024). Carreira e maternidade: um estudo com discentes da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis.

Silva, V., & da Luz Rodrigues, L. (2022). Liderança Feminina: Os Desafios das Mulheres na Liderança Organizacional/Female Leadership: The Challenges of Women in Organizational Leadership. ID on line. *Revista de psicologia*, 16(60), 330-348.

Singh, S., Sharma, C., Bali, P., Sharma, S., & Shah, M. A. (2023). Making sense of glass ceiling: A bibliometric analysis of conceptual framework, intellectual structure and research publications. *Cogent Social Sciences*, 9(1), 2181508.

Soares, A. S. (2008). Mobbing: relações com a síndrome de burnout e a qualidade de vida dos trabalhadores de uma instituição universitária de Campo Grande, MS. Universidade Católica Dom Bosco.

Valente, G. V. H. (2024). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos de nível tático em Manaus.

Walton, D. (2016). Inteligência emocional: um guia prático. L&PM Editores.

VIANA, M. T., & RENAULT, L. O. L. (2000). Discriminação: estudos. São Paulo: LTr.

ANEXOS

ANEXO 1 – Link do Podcast

<https://expresso.pt/podcasts/o-ceo-e-o-limite>

ANEXO 2 – Entrevistadas

	Autoconhecimento e Confiança	Desigualdade de Gênero no Mundo Empresarial	Desafios Emocionais	Liderança e Inclusão no Ambiente de Trabalho	Quotas de Gênero
Daniela Braga	Relevância do autoconhecimento e confiança para superar preconceitos e liderar com equilíbrio emocional.	Enfrentou barreiras sistêmicas, destacou a baixa captação de investimentos por mulheres e a necessidade de ações afirmativas.	Reequilibra energia para lidar com pressões emocionais, investindo em pausas e autocuidado.	Valoriza a diversidade e a delegação como pilares de uma liderança inclusiva.	Não abordou o tema.
Inês Caldeira	A confiança em si mesma foi essencial para superar inseguranças causadas pela juventude e falta de experiência.	As barreiras de gênero foram uma preocupação inicial, mas, com avanços, habilidades e competências ganharam mais foco.	Enfrentou medos e inseguranças ao assumir posições de destaque, mas reconheceu a importância	Enfatiza competência e excelência como essenciais para a inclusão e liderança	Defende quotas como um mecanismo eficaz para alcançar paridade, mas acredita que não devem ser

			cia do progress o nas questões de género.		permanen tes.
Cristina Fonseca	Confiança foi crucial para superar julgamentos devido ao género, aparência e idade.	Defende a educação como ferramenta para combater barreiras de género e incentivar mulheres em tecnologia e engenharia.	Não abordou.	Promove a presença de mulheres em liderança como essencial para diversidade e equidade.	Não abordou.
Luísa Ribeiro Lopes	Enfatiza a necessidade de confiança, especialment e para enfrentar a síndrome do impostor.	Critica os estereótipos que mantêm mulheres sub- representad as em áreas tecnológicas e defende inclusão na educação e no mercado de trabalho.	Destaca a luta contra a síndrome do impostor e a importân cia de superar insegura nças culturais	Defende a diversidade como fator de sucesso empresarial, mas reconhece as barreiras culturais e estruturais.	Apoia quotas como medida crucial para corrigir desigualda des, especialm ente em áreas

			e educacio nais.		tecnológic as.
Helena Freitas	Autoconheci mento permite equilibrar vida pessoal e profissional, promovendo uma liderança eficaz.	Aborda a mentalidade que desvaloriza mulheres em idade fértil, destacando a necessidade de valorizar competência s acima de preconceito s.	Conciliaç ão entre maternid ade e carreira exige gestão cuidados a do tempo e emoções.	Defende metas de inclusão de mulheres na liderança como estratégia empresarial.	Não apoia quotas, preferindo que a promoção seja baseada em mérito e competên cias.
Sara de Ó	Confiança e ousadia foram cruciais para superar preconceitos sutis de gênero.	Enfatiza a importância do networking feminino para fortalecer a presença de mulheres no mercado.	Não abordou.	Define-se como "líder servidora" e promove o cuidado com colaboradores e a solidariedade feminina no ambiente de trabalho.	Inicialmen te contra quotas, agora as considera um "mal necessário " para impulsion ar igualdade de gênero.

Margarida Couto	Reflete sobre o autoconhecimento ao equilibrar carreira e maternidade, superando expectativas pessoais.	Reconhece a desigualdade de género como uma falha de mercado e destaca o desperdício de talento causado por barreiras estruturais.	Maternidade foi um desafio emocional, conciliado com a carreira graças ao apoio e à resiliência.	Defende igualdade de oportunidades, destacando o impacto positivo de valorizar mulheres em todas as fases de suas vidas profissionais.	Aceita quotas como ferramenta necessária para corrigir falhas de mercado e promover talento feminino ignorado.
Manuela Vaz	Encoraja mulheres a se posicionarem e buscarem promoções, equilibrando carreira e valores pessoais.	Recorda discriminações no início de sua carreira e reconhece os avanços em empresas como Accenture para promover inclusão.	Destaca os desafios emocionais de equilibrar uma carreira exigente e a maternidade de três filhos.	Promove coaching e apoio às mulheres para alcançar liderança em setores com sub-representação feminina.	Não abordou.
Paula Perfeito	Valoriza o autoconhecimento e a proatividade	Defende responsabilidade empresarial	Aborda as barreiras emocionais	Defende a diversidade como estratégia	Considera quotas úteis como ferramenta

	para que mulheres assumam papéis relevantes nas organizações.	em criar condições para conciliar vida pessoal e profissional, combatendo desigualdades estruturais.	is internas que limitam mulheres a aceitar desafios, incentivando equilíbrio pessoal e profissional.	para resiliência organizacional e o foco no desenvolvimento de talentos, independentemente do gênero.	a temporária para corrigir desigualdades, desde que respeitem a meritocracia.
--	---	--	--	---	---

