



MARCO ALEXANDRE  
FÉLIX PESSOA

**(DES)IGUALDADES DE GÉNERO  
NO ACESSO À LIDERANÇA NO  
SETOR AUTOMÓVEL**

Relatório de Dissertação de investigação do  
Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos  
Humanos

**ORIENTADOR**

Professora Doutora Maria Amélia André Marques

outubro, 2022

MARCO ALEXANDRE  
FÉLIX PESSOA

**(DES)IGUALDADES DE GÉNERO  
NO ACESSO À LIDERANÇA NO  
SETOR AUTOMÓVEL**

**JÚRI**

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

Vogal Arguente: Prof. Coordenador, José Manuel Gameiro Rebelo dos Santos, ESCE/IPS

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Coordenadora, Maria Amélia André Marques, ESCE/IPS

outubro, 2022

“Sempre chega a hora em que descobrimos que sabíamos  
muito mais do que antes julgávamos”

**José Saramago**

## **AGRADECIMENTOS**

Para os sonhos que cada um de nós tem, devemos ir em busca dos mesmos, lutando com todo o sacrifício, com inúmeros desafios, tristezas, cansaço, mas também alegrias. No meu caso em especial, esta Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, era um dos sonhos que ambicionava, desde que tive noção da importância e do valor que iria acrescentar para o meu desenvolvimento, ao nível pessoal e profissional.

Neste processo solitário, qualquer investigador, direta e indiretamente recebe contributos de diversas pessoas, bem como as suas experiências pessoais e profissionais que adquire ao longo da sua vida. Por isso, quero agradecer em primeiro lugar à minha orientadora, Professora Doutora Maria Amélia André Marques, por todo o conhecimento que me transmitiu e suporte no desenvolvimento da Dissertação, mas também pela capacidade de me desafiar em processos que nem sempre foram confortáveis para mim. Grato inclusive, pelo trato simples, profissional e científico em todos os contactos, durante todo o processo.

Agradeço também ao Professor Doutor António Almeida, que me desafiou para a ingressão neste Mestrado e por toda a disponibilidade ao longo dos dois anos letivos.

A todas as entrevistadas e entrevistados, agradeço por toda a disponibilidade, transparência e empenho na realização das entrevistas.

Aos colegas da turma, que foram fundamentais para a motivação extraordinária que me deram ao longo dos dois anos do curso. As sinergias criadas entre nós no processo de desenvolvimento e aprendizagem, foram uma “alavanca”, não só pelo conhecimento partilhado entre nós, mas também pela partilha das experiências individuais que cada um teve ao longo da sua vida.

Por último, mas não menos importante, dirijo um agradecimento especial à minha família, por serem um modelo de coragem, nomeadamente, o incentivo e apoio incondicional, nas horas em que estive ocupado, nas aulas, nos seminários, nos testes e no desenvolvimento desta Dissertação. Os membros da família que gostaria de agradecer em especial: meus pais, minha mulher e sogros e outros que me apoiaram de forma direta ou indireta. Quanto à minha filha Maria Clara, espero que um dia leia a Dissertação, pois foi uma das razões que me levou a aceitar este desafio, inclusive a seleção do tema. Dedico-lhe.

Muito Obrigado a todas/os.

## RESUMO

O estudo da temática do género é um tema tão atual quanto recorrente, sendo que em Portugal, ainda é evidente a lenta evolução. A sociedade reconhece que o acesso à liderança, estará ligado diretamente ou indiretamente ao género, devido aos estereótipos criados, mas também às barreiras e desafios durante a trajetória profissional. Assim o presente estudo tem como principal objetivo, analisar a trajetória profissional tendo como propósito compreender os desafios e barreiras no acesso a cargos de liderança no setor automóvel, através da abordagem utilizada: a qualitativa, fundamentada com uma revisão da literatura intensa. Foram realizadas, cinco entrevistas semidiretivas, adotando a técnica “bola de neve”, até à saturação da recolha de dados, tendo em conta que não foram encontradas e acrescentadas novas informações, por parte das entrevistadas e dos entrevistados, relevantes para a compreensão do fenómeno em causa.

Os resultados obtidos com base nas variáveis estudadas, demonstram que a desigualdade de género no acesso a cargos de liderança no setor automóvel persiste, nomeadamente, pesando para o lado das mulheres, onde os homens continuam a ter mais oportunidades, com menos desafios e barreiras. No critério de diversidade da amostra, as entrevistadas e os entrevistados, ao nível sociodemográfico, possuem diferentes áreas de formação. A trajetória profissional, também demonstrou ser distinta em algumas entrevistas, pois apesar do grupo entrevistado trabalhar no setor há mais de vinte anos, nem todos iniciaram a sua carreira neste setor. Relativamente aos estereótipos de género, os resultados apontam que ainda são existentes no setor automóvel, bem como a perceção das entrevistadas e das entrevistas, relativamente à segregação sexual, tanto na dimensão horizontal como vertical. Os estilos de liderança, são também identificados pelas entrevistadas e entrevistados, referindo que as mulheres e homens, possuem diferentes formas de liderar.

Por fim, na conciliação da vida pessoal com a vida profissional, constatou-se que alguns entrevistados e entrevistadas, possuem apoio informal nas tarefas domésticas, contudo, partilham as tarefas com a sua família/cônjuge e o tempo utilizado para os hobbies, não é suficiente. Na esfera da vida pessoal, o *spillover* negativo, está também presente no estudo em causa.

**Palavras-chave:** Igualdade de género; Liderança; Setor automóvel; Estereótipos; Segregação Sexual; Conciliação; Spillover

## **ABSTRACT**

The study of gender is a topic as current as it is recurrent, and in Portugal, the slow evolution is still evident. Society recognizes that access to leadership will be linked directly or indirectly to gender, due to the stereotypes created, but also to barriers and challenges during the professional trajectory. However, the main objective of this study is to analyze the professional trajectory with the purpose of understanding the challenges and barriers in accessing leadership positions in the automotive sector, through the approach used: the qualitative, based on an intense literature review. Five semi-directive interviews (two women; three man) were carried out, adopting the "snowball" technique, until the data collection was saturation, whereas that no new information was found and added, by the interviewees, relevant to the understanding of the phenomenon in cause.

The results obtained in relation to the variables studied, indicate that inequality in access to leadership positions in the automotive sector persists, namely, weighing on the side of women, where men continue to have more opportunities, with less challenges and barriers. In the criterion of sample diversity, the interviewees, at the sociodemographic level, have different areas of training. In some interviews, the professional career also proved to be different. Not all the interviewees started in the automotive sector, despite working in the sector for more than twenty years.

According to gender stereotypes, the results indicate that they still exist in the automotive sector, as well as the perception of the interviewees, regarding sexual segregation, both in the horizontal and vertical dimensions. The leadership styles are also identified by the interviewees (women; man), referring that women and men have different ways of leading.

Finally, in reconciling personal and professional life, it was found that some interviewees have informal support in housework, however, they share the tasks with their family/spouse and the time used for hobbies is not enough, according to them. In the sphere of personal life, negative spillover is also present in the study in question.

**Keywords:** Gender Equality; Leadership; Automotive Sector; Stereotypes; Sexual Segregation; Conciliation; Spillover.

# Índice

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>3</b>
1.1. Mulheres e homens no mercado de trabalho: direitos e (des)igualdades .....	3
1.2. Estereótipos e conceitos de género .....	5
1.3. Liderança, sexo e género .....	11
1.4. Conciliação da vida privada com a vida profissional .....	13
<b>2. OBJETIVOS E METODOLOGIA .....</b>	<b>17</b>
2.1. Pergunta de Partida e Objetivos do Estudo .....	17
2.2. Opção Metodológica .....	18
2.3. Objeto de estudo .....	19
2.4. Técnicas de recolha de dados e fontes .....	19
2.5. Análise e tratamento de dados .....	21
<b>3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS EMPÍRICOS .....</b>	<b>23</b>
3.1. Caracterização Sociodemográfica dos profissionais em cargos de liderança inquiridos da indústria automóvel .....	23
3.1.1. Caracterização da situação profissional dos inquiridos .....	25
3.1.2. Caracterização da situação profissional do cônjuge .....	27
3.2. Caracterização da trajetória profissional dos profissionais em cargos de liderança inquiridos da indústria automóvel .....	28
3.3. A perceção dos profissionais em cargos de liderança sobre os desafios no acesso a cargos de liderança inquiridos no setor automóvel .....	32
3.4. A perceção dos profissionais em cargos de liderança inquiridos sobre as barreiras no acesso à liderança .....	37
3.5. O modo como os profissionais em cargos de liderança inquiridos fazem a conciliação da sua vida privada e profissional .....	41
3.6. A perceção dos profissionais em cargos de liderança inquiridos sobre as práticas organizacionais de conciliação no setor automóvel .....	44
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>53</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>56</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>59</b>

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1- Caracterização Sociodemográfica dos profissionais da indústria automóvel .....	24
Tabela 2- Caracterização dos cônjuges dos entrevistados .....	24
Tabela 3- Caracterização da situação profissional dos entrevistados .....	25
Tabela 4- Caracterização profissional dos entrevistados atualmente .....	26
Tabela 5- Caracterização profissional dos cônjuges dos entrevistados.....	27

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho cujo tema é: “*(Des)igualdades de género no acesso à liderança no setor automóvel*”, surgiu das seguintes perguntas de partida “*Quais são os desafios dos profissionais do setor automóvel no acesso a cargos de liderança?*” e “*Haverá diferença entre homens e mulheres no acesso aos cargos de liderança?*”.

A igualdade ou desigualdades de género no acesso a cargos de liderança é um tema tão atual quanto recorrente (Casaca, 2019). Ter como objeto de estudo a liderança no setor automóvel deve-se ao facto de o investigador trabalhar no setor há mais de quinze anos. Assim sendo, esta questão parece ser relevante quer do ponto de vista teórico quer do ponto de vista empírico pelas razões que se passa a expor. No que respeita às razões de natureza teórica, a segregação sexual das mulheres no mercado de trabalho em geral e a cargos de liderança parece ser um facto inquestionável de acordo com Casaca e Perista (2017). Do ponto de vista empírico, o setor automóvel apresenta-se como um setor de predominância masculina segundo o Eurofound (2020). Devido à forte pressão da economia e devido à constante flutuação dos mercados, Casaca (2019) refere que, nas organizações as práticas de gestão têm como foco a eficiência da produtividade e do desempenho, utilizando diferentes modelos flexíveis de produção e novos princípios de organização de trabalho.

As perguntas de partida, atrás mencionadas, remetem-nos para as problemáticas da igualdade de género e para os desafios dos profissionais no acesso à liderança, no setor automóvel.

Quanto aos objetivos específicos definidos, são os seguintes:

- Caracterização sociodemográfica dos profissionais inquiridos em cargos de liderança da indústria automóvel;
- Caracterização da trajetória profissional dos profissionais inquiridos em cargos de liderança da indústria automóvel;
- Conhecer a perceção dos profissionais inquiridos em cargos de liderança sobre os desafios no acesso a cargos de liderança no setor automóvel;
- Conhecer a perceção dos profissionais inquiridos em cargos de liderança sobre as barreiras no acesso à liderança;
- Conhecer o modo como os profissionais em cargos de liderança inquiridos fazem a conciliação da sua vida privada e profissional;

- Conhecer a percepção dos profissionais em cargos de liderança inquiridos sobre as práticas organizacionais de conciliação no setor automóvel.

A concretização dos objetivos foi realizada através de um estudo que seguiu as metodologias qualitativas, tendo como técnica de recolha de informação a entrevista semiestruturada. Os participantes foram obtidos através de uma amostra por conveniência, adotando o método “bola de neve” (Fortin, 2009). Assim para uma melhor compreensão do fenómeno em causa Parse (1996, *cit in.* Fortin, 2009) refere que o objetivo das investigações qualitativas são um fenómeno de diferentes pontos de vista dos indivíduos (participantes do estudo), para se interpretar à posteriori esse mesmo fenómeno num determinado ambiente. Definiu-se como objetivo geral *“Analisar a trajetória profissional dos profissionais em cargos de liderança tendo como propósito compreender as barreiras no acesso à liderança no setor automóvel”*.

Assim sendo, o trabalho encontra-se estruturado em três capítulos. No primeiro capítulo é feito um enquadramento teórico, nomeadamente a articulação entre mulheres e homens no mercado de trabalho, abordando os seus direitos e (des)igualdades; os estereótipos e o conceito de género existentes; o acesso à liderança, tendo em conta o sexo e o género e por fim a conciliação entre vida privada e a vida profissional.

No segundo capítulo, explica-se a importância das perguntas de partida no estudo, apresentando o objetivo e metodologia, com a finalidade de descobrir, explorar e compreender o fenómeno. Posteriormente, tendo em conta os objetivos do estudo, identifica-se a metodologia aplicada, explicitando a mesma, numa base teórica. Neste mesmo capítulo, é identificado o objeto de estudo em causa, bem como as técnicas de recolha de dados e fontes, para que seja feita a análise e tratamentos desses mesmos dados.

No terceiro e último capítulo, onde é realizada a análise dos resultados empíricos, com os dados recolhidos através das entrevistas, com a intenção de uma melhor compreensão para o fenómeno em causa, finalizando com as considerações finais em relação ao estudo apresentado.

# 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

No primeiro capítulo propõe-se fazer um enquadramento teórico sobre a problemática de igualdade de género e da liderança, caracterizando o atual contexto socioeconómico, sendo apresentados os conflitos nela existentes.

## 1.1. Mulheres e homens no mercado de trabalho: direitos e (des)igualdades

A desigualdade no acesso à liderança entre homens e mulheres apresenta-se como uma temática tão atual quanto relevante nos atuais contextos socioeconómicos, onde continuam a persistir as desigualdades de género no que respeita às oportunidades de emprego (Casaca, 2019). Nogueira (2006) afirma que a entrada da mulher no mundo do trabalho e as constantes revoltas em prol da igualdade e a persistente discriminação em relação ao sexo, deveria desaparecer, tendo em conta que o homem e a mulher estão cada vez mais unidos pela sociedade, mesmo após as constantes lutas femininas. A autora, evidencia que o acesso às posições de liderança ou de poder nas diferentes organizações ainda é um obstáculo para as mulheres, mesmo representando cerca de 40% da população ativa. “...elas continuam a ser uma minoria nas posições de gestão e na política, sendo praticamente invisíveis nas posições de topo.” (Pallarés, 1993; Powell, 1993, *cit in*. Nogueira, 2006, p. 57).

Segundo o Eurofound (2018), em pleno século XXI a desigualdade no género permanece nas características dos mercados de trabalho europeus, identificando que a ascensão nas carreiras das mulheres em cargos de gestão, continuam limitadas. Apesar das diferentes implementações de políticas de igualdade referidas por Nogueira (2009) com o objetivo de atingir uma política de paridade, ainda existe um longo caminho de acordo com o Eurofound (2018) para o alinhamento de estratégias para a mudança de direção. Persistindo a liderança maioritariamente feita pelo homem, comparativamente à mulher, contudo surgem sinais da evolução ao longo das décadas de forma a desmontar as barreiras limitadoras do acesso à liderança por parte das mulheres.

A União Europeia tem permitido a evolução para o alcance da igualdade, através das políticas impostas segundo o Eurofound (2018), inclusive na renumeração (salários) tendo em conta as disparidades existentes entre homens e mulheres. A Comissão Europeia (2017, *cit in*. Eurofound, 2018) afirma que são necessárias ações para o equilíbrio do género nas tomadas de decisão (liderança), de forma a garantir a igualdade em todos os níveis. Nas diferentes pesquisas

há provas da evolução, contudo lenta, do incremento de mulheres no poder. Segundo o Eurofound (2018), na Indústria a comparação entre homens e mulher em cargos de liderança é notório o desequilíbrio, onde a “balança” é significativamente mais pesada para o lado dos homens com 78% e os restantes para o lado das mulheres.

Nogueira (2009), indica que o emprego feminino tem crescido ao longo dos anos, contudo ainda com diferenças significativas na comunidade europeia. O nível educacional elevado das mulheres, não é proporcional às posições de liderança no mercado de trabalho existentes, inclusive Nogueira (2009) reforça que os sectores mais “femininos” auferem salários inferiores comparativamente aos salários dos homens. Outro aspeto importante mencionado pela autora, é a limitação ao acesso de posições mais elevadas na hierarquia nas organizações.

Em relação à liderança, são poucas as mulheres que estão em altos cargos políticos e no mundo económico comparativamente aos homens. “*Aceder a postos de alto nível é muito mais fácil para os homens do que para as mulheres, mesmo quando elas estão menos bem preparados do que elas.*” (Nogueira, 2006, p. 58). Segundo Nogueira (2006), a estatística prova que o número de mulheres diminui de uma forma progressiva conforme se sobe na hierarquia, principalmente nos sectores denominados por “femininos”, provando que a liderança feminina é comum nesse tipo de atividade. Marshall (1984, *cit in.* Nogueira, 2009) ressalva que há exceções, exemplo disso são as lideranças por sucessão, por distinção científica ou por eleição, contudo percecionadas de forma diferente pelas pessoas, como uma exceção. Nos diversos estudos de liderança, a temática da discriminação de género é abordada constantemente de acordo com Nogueira (2006), referenciando os desafios que as mulheres tendem a ter para a ascensão a cargos de líder. Desta forma, é possível inferir que facilmente se percebe e se observa barreiras à liderança.

Na gestão, segundo Eurofound (2018) tradicionalmente, a fraca representatividade das mulheres na liderança, tende a basear-se nos estereótipos da figura feminina. Para Smith et al. (2012, *cit in.* Eurofound, 2018), existe o estereótipo que as mulheres não ocupam lugares de liderança em cargos de gestão, por não serem confiáveis, inclusive pelo facto de não serem capazes de conciliar a relação trabalho e as tarefas domésticas/familiares. Segundo o Eurofound (2018) e de acordo com os estudos sobre igualdade em entrevistas realizadas no *Special Eurobarometer* aos Estados Membros, a grande maioria dos inquiridos, respondeu que os homens são mais ambiciosos do que as mulheres, ajudando assim a criar a barreira no mercado de trabalho, o que parece vir ajuda a explicar a baixa representação feminina na liderança na

gestão. Para Eagly et al. (2003, *cit in.* Taveira, 2018) os papéis de gênero são assumidos como crenças aos atributos das mulheres e dos homens. Socialmente, a pressão existente nos indivíduos permite o comportamento consistente com os papéis assumidos por cada gênero, em que agem de acordo com o meio cultural em que se inserem. Assim sendo, pode torna-se um obstáculo para as mulheres líderes de acordo com Eagly et al. (1995, *cit in.* Taveira, 2018), visto que a liderança está alinhada com qualidades estereotipicamente masculinas.

Segundo Davidson e Cooper (1992, *cit in.* Nogueira, 2006) o termo “teto de vidro” para acesso à liderança, tem representado todas as barreiras invisíveis que complexificam as carreiras profissionais das mulheres que têm como objetivo ascender a cargos de liderança. Mishra (2014, *cit in.* Eurofound, 2018) reforça que a barreiras invisíveis, são inquebráveis e que independentemente das qualificações das mulheres, impossibilitam as mulheres de subirem aos graus superiores nas organizações.

Tendo em conta os estereótipos, as motivações e as dificuldades na relação família e trabalho segundo Marshall (1994, *cit in.* Nogueira, 2009), pode existir a discriminação formal, tendo em conta as políticas das organizações. Relativamente à discriminação informal que é praticada pelos indivíduos nas organizações, são as barreiras que mais surgem. A presença do “teto de vidro” segundo Eurofound (2018) liga ao número reduzido de líderes do sexo feminino, não apenas pelo estereótipo da personagem feminina, mas também aos fatores culturais, evidenciando as responsabilidades de cuidados e trabalho não remunerado em casa, entre homens e mulheres.

## **1.2. Estereótipos e conceitos de gênero**

A humanidade, segundo Schouten (2011, *cit in.* Aguiar, 2018), tendencialmente divide a sociedade de acordo com um modelo binário entre mulheres e homens, através dos seus estereótipos, existindo uma correspondência a vetores orientadores do quotidiano, influenciando determinados comportamentos que auxiliam a “construção da realidade” partilhada. Para Basow (1992, *cit in.* Aguiar, 2018) os estereótipos de gênero são crenças da sociedade que distinguem o que é o significado de ser mulher ou ser homem, inclusive a sua visão relativa aos papéis sociais de gênero. Nogueira (2009) a respeito dos estereótipos refere que as diferenças sexuais inatas são partilhadas pelo senso comum, dizendo-se, por exemplo, que os homens são governados pela razão e as mulheres pelo coração; estas ideias implicam a ligação direta a tarefas para homens e tarefas para mulheres. Do mesmo modo, é assumido que

os homens exercem “naturalmente” autoridade sobre as mulheres” (Nogueira, 2009, p. 107). São estes estereótipos que propiciam à associação de determinados trabalhos designados por femininos ou masculinos. Nogueira (2009) reforça que as mulheres de acordo com o estereótipo da feminilidade, são indecisas, passivas e dependentes, prejudicando assim a ascensão aos cargos de liderança, visto que o gestor segundo os estereótipos, é conotado de um/a indivíduo/a com traços agressivos, associando imediatamente ao sexo masculino. De acordo com Horner e Walsh (1974, *cit in.* Nogueira, 2009) devido ao atrás mencionado, algumas mulheres tendem a ter comportamentos considerados masculinos para facilitar o acesso à liderança, em posições tradicionalmente que pertencem aos homens. Por outro, Nogueira (2009) afirma que o inverso por norma não acontece, pois, os homens tendem a ascender a posições de liderança em domínios considerados femininos.

Ligando aos estereótipos culturais existentes, Haile et al. (2016, *cit in.* Taveira, 2018) concluem que as percepções das responsabilidades da mulher e do homem, podem influenciar a forma como lideram, associando as mulheres com determinadas características tais como, intuitiva e prestável. Schein (1973, *cit in.* Taveira, 2018) afirma que os homens detêm características de assertividade, dominância e ambição para atingir os objetivos. *“Esta associação entre estereótipos de género e as características necessárias para liderar e gerir parece ter influência no número limitado de mulheres em posições de liderança.”* (Schein, 1973, *cit in.* Taveira, 2018).

Não deixa de ser relevante, fazer uma breve referência à distinção entre sexo e género. No que respeita à distinção entre sexo e género, a designação de sexo, segundo Amâncio (2012, *cit in.* Aguiar, 2018) é utilizado como distinção dos indivíduos tendo em conta as suas características biológicas. Contudo o sexo biológico não representa a principal diferenciação entre o masculino e o feminino. Schouten (2011, *cit in.* Aguiar, 2018), refere que o género pode ser entendido como os atributos psicológicos e aquisições culturais, durante a formação de identidade. O conceito de género, segundo Vicente (2013, p. 3) é definido como *“um conjunto de símbolos, significados e expectativas associados aos comportamentos dos elementos de cada sexo, inseridos num determinado contexto cultural, que são influenciados e influenciadores de práticas e experiências culturais”*. Assim, Connell (1995, *cit in.* Vicente, 2013) considera o género como uma prática social, que identifica corpos e o que esses corpos fazem, tendo em conta que o género é distinto do sexo, pois esta última considera-se uma categoria biológica (Giddens, 1997). Outra abordagem relevante é de Siann (1994, *cit in.* Soares, 2020) que afirma

que o sexo é definido no nascimento do indivíduo, tendo em conta o órgão genital e pelos cromossomas, relativamente ao género o autor refere que é definido pela sociedade, isto é, devido ao comportamento do indivíduo, evidenciando as diferenças para o feminino e o masculino. Reforçando, “*o género existe na medida em que a biologia não determina o social*” (Vicente, 2013, p. 3).

Assim, a igualdade de género tem como pressuposto a igualdade de direitos e liberdades para a igualdade de oportunidades, em todos os domínios da sociedade e em diversos contextos, quer políticos, laborais, económicos, pessoais ou familiares. O Estado Português tem a responsabilidade da promoção da igualdade entre mulheres e homens, tal como consagrado na Constituição da República Portuguesa, tendo em conta as orientações estabelecidas na mesma, no artigo 13.º (Princípio da Igualdade): “1- Todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei.; 2- Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica ou condição social.”. No que toca ao Direito ao trabalho, está igualmente definido no artigo 58.º:” 1- Todos têm direito ao trabalho; 2- Para assegurar o direito ao trabalho, incumbe ao Estado promover: a) a execução de políticas de pleno emprego; b) a igualdade de oportunidades na escolha da profissão ou género de trabalho e condições para que não seja vedado ou limitado, em função do sexo, o acesso a quaisquer cargos, trabalho ou categorias profissionais; c) a formação cultural e técnica e a valorização profissional dos trabalhadores”. A obrigação da igualdade social e da liberdade são princípios da democracia. Assim a igualdade entre as mulheres e os homens, é também caracterizado por igualdade de género. Contudo, a estatística indica que ainda é evidente o “*gap*” entre género em diversas temáticas.

De acordo com a Pordata (2022) no ano 2020, em Portugal num total de 10 298 milhões de residentes, 52,8% são mulheres e 47,2% são homens. Outro dado relevante de 2020 é a diferença existente ao nível da escolaridade, sendo que em cada 100 pessoas com ensino superior completo, 61 são mulheres e as restantes são homens de acordo com o INE (2021, *cit in*. CIG, 2021). O emprego e a atividade económica tornam-se essenciais para a monitorização do envolvimento das mulheres e dos homens em relação à produção e análise das diferenças na participação e contributos para a força de trabalho, neste caso os dados indicam que em 2020 a taxa de emprego com 15 ou mais anos e dos 20 aos 64 (taxa utilizada a nível europeu) é inferior à dos homens de acordo com Eurostat (2020, *cit in*. CIG, 2021). Na Indústria, nomeadamente

no setor em análise (secundário), em termos de emprego por setor de atividade económica de acordo com a Pordata (2022), em 2020 cerca de 367 mil mulheres estavam empregadas e 824 mil homens empregados. Globalmente é relevante a segregação do mercado de trabalho de acordo com o INE (2021, *cit in.* CIG, 2021), sendo o número de mulheres em inferior em determinadas profissões com tomadas de decisão (Representantes do poder legislativo e órgão executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos), com apenas 35% de representação, comparativamente aos homens.

Relativamente à segregação ocupacional de género, de acordo com Blackburn et al. (1993, *cit in.* Soares, 2020), aparenta ainda existir uma resistência, persistindo a desigualdade no mercado de trabalho. Emerek et al. (2003, *cit in.* Soares, 2020) referem que há dois diferentes pontos que descrevem a segregação de género, sendo o primeiro ponto, a discriminação no mercado de trabalho, em que as mulheres tendem em ter cargos inferiores aos dos homens, devido à existência de trabalhos normalmente atribuídos aos homens. No segundo ponto, Blackburn et al (1993, *cit in.* Soares, 2020), contrapõem com o primeiro ponto, afirmando que se a discriminação no mercado de trabalho for retirada, igualando as oportunidades para as mulheres e homens, com salários iguais no mesmo cargo, a segregação de género não seria um problema.

Na literatura, a segregação sexual está imensamente documentada no que toca a organizações, género e mercado de trabalho segundo Paço (2019), tendo sido utilizada primeiramente por Hakim (1979, *cit in.* Paço, 2019) na década de 70, no século XX. O resultado do aparecimento da segregação sexual deve-se ao momento na sociedade em que os homens eram os responsáveis no seu seio familiar pelo trabalho e pela remuneração e as mulheres ficavam responsáveis pelos trabalhos domésticos de acordo com Reskin e Bielby (2005, *cit in.* Soares, 2020), contudo ao longo dos anos as mulheres passaram a ter uma maior incidência no mercado de trabalho, surgindo assim a divisão sexual de trabalho, em que os homens possuem melhores cargos e remunerações mais elevadas, comparativamente.

Na segregação ocupacional de acordo com Blackburn et al. (2001, *cit in.* Soares, 2020), há duas componentes que explicam a segregação de género e sexo no mercado de trabalho, tais como: A dimensão vertical, mede-se pela diferença salarial (desigualdade) nas organizações entre mulheres e homens, que desempenham funções iguais e/ou no mesmo grupo profissional. Outra forma de medida é a estratificação social, onde as organizações contratam tendo em consideração o seu interesse. Por outro lado, Longarela (2017, *cit in.* Paço, 2019) afirma que a dimensão vertical é caracterizada pelo domínio da representação dos homens em lugares de

topo, sendo as mulheres um número muito inferior, comparativamente. Casaca e Lortie (2018, *cit in.* Paço, 2019), numa abordagem individualista, tentam expor as desigualdades de género, nomeadamente a sub-representação das mulheres em lugares de topo, enfatizando as diferenças dos comportamentos e opções entre mulheres e homens no que toca ao trabalho renumerado nas organizações; A dimensão horizontal considera-se que “*é medida pela diferença entre profissões, ou seja, quando se apercebe que uma profissão é ocupada predominantemente por um sexo fica limitado à liberdade de escolha*” (Blackburn et al. 2001, *cit in.* Soares, 2020, p. 9).

A diferença salarial entre homens e mulheres, analisando o “*Gender Pay Gap*” segundo GEP (2021, *cit in.* CIG, 2021) evidencia que quanto maior for o nível de qualificação, maior é a diferença de salários entre homem e mulher, sendo a mulher claramente afetada. Os dados são mais evidentes nos ganhos mensais nos quadros superiores, sendo o *gap* de 25% entre mulheres e homens, em prejuízo das mulheres. Casaca e Perista (2017) afirmam que o “*Gender Pay Gap*” está diretamente relacionado com a questão da segregação sexual horizontal, onde as mulheres estão mais representadas em profissões que não têm um valor acrescido socialmente, mesmo com as recentes alterações no acesso a profissões mais qualificadas, técnicas e científicas, contudo de acordo com González et al (2008, *cit in.* Casaca & Perista, 2017) o diferencial salarial de género tem vindo a diminuir. Os estudos, segundo o EIGE (2020), as mulheres ganham menos do que os homens, numa análise entre pessoas com níveis de educação, baixo, médio e elevado. De acordo com Pordata (2022), a diferença salarial, mensalmente, com horas extra, subsídios ou prémios, entre mulheres e homens, por nível de qualificação, é significativa, sobretudo quando o nível aumenta, tendo como média uma diferença de 16,2%.

Analisando a distribuição por ramo de atividade de acordo com Casaca e Perista (2017), a segregação horizontal é o motivo para a possível diferença de remunerações entre mulheres e homens. A análise sectorial, geralmente, indica que sectores mais feminizados, como por exemplo os têxteis e serviços ou sectores considerados mais masculinos (transportes ou produção automóvel) potenciam uma maior diferença salarial de género, por outro lado, o sector de serviços financeiros, onde existe uma baixa segregação sexual, reduz o diferencial de remunerações, de acordo com Casaca e Perista (2017). Relativamente à segregação sexual vertical, a diferença salarial devido à sub-representação de mulheres nos quadros superiores das organizações, destaca-se, pois é onde se identifica uma remuneração mais elevada de acordo com Casaca e Perista (2017), tendo em conta a diferença salarial média entre mulheres e

homens. Segundo o Eurofound (2020), alguns setores são maioritariamente ocupados por homens, enquanto outros são ocupados maioritariamente por mulheres, no caso em análise, na indústria de produção automóvel, demonstra ser um setor dominado pelos homens.

A estatística da segregação setorial de acordo com o Eurofound (2020) demonstra que a maioria dos homens trabalha em setores dominados pelos mesmos (cerca de 47%), por outro lado as mulheres trabalham em setores considerados mistos (cerca de 50%) e cerca de 33% trabalham em setores dominados pelas mulheres. Contudo, independentemente de a segregação setorial ser importante para a situação atual de homens e mulheres no mercado de trabalho, a análise da segregação ocupacional torna-se relevante pois as escolhas de empregos e carreiras, são condicionadas provavelmente com base na ocupação de setor, considerados feminizados ou mais masculinos. Na comparação de gestores/as nos quadros médios e superiores, os homens são quem mais dominam, de acordo com o Eurofound (2020).

Nas organizações, devido à forte pressão efetuada pela economia e pela inconstante flutuação dos mercados, Casaca (2019) refere que as práticas de gestão se focam na eficiência, da produtividade e do desempenho, onde são utilizados alguns modelos flexíveis de produção e novos princípios de organização de trabalho, não deixando de citar Kovács (2006, *cit in*. Casaca, 2019) que realça que as condições laborais diferem entre homens e mulheres. Casaca (2019) afirma que existe uma visão “*hard*” da gestão de recursos humanos, que provoca uma vulnerabilidade ao nível laboral e de “*práticas orientadas para a intensificação do trabalho, a maximização do desempenho, a valorização da disponibilidade total e a desvalorização da vida familiar e pessoal*” (Casaca, 2019, p. 1).

O estereótipo de género é referido por Casaca (2019) como um constrangimento organizacional que deve ser ultrapassado, tendo em conta as práticas de segregação sexual e discriminação, tanto direta como indireta nas organizações de um modo geral. Outro constrangimento mencionado por Casaca (2019) - a cultura organizacional que tendencialmente cria normas, como a disponibilidade total a nível individual, em que o trabalhador ideal é o que não tem quaisquer responsabilidades familiares. No que toca à disponibilidade total, Casaca e Perista (2017) sublinham que no contexto profissional e no contexto familiar, o tempo das diferentes atividades, não é igual em função do género, pois a diferenciação surge ao nível do trabalho não pago nas tarefas domésticas e o investimento ao nível profissional (trabalho renumerado) sobretudo no sexo masculino, ou seja, as mulheres dedicam mais tempo nas tarefas diárias comparativamente. As mulheres, segundo Casaca e Perista (2017), tendem em ter uma maior

jornada de trabalho, onde é contabilizado o trabalho em contexto profissional e no trabalho em contexto familiar, evidenciando assim a diferença clara entre o uso do tempo da mulher e do homem. Sublinhando as diferenças entre género, Crompton (2006 *cit in.* Silva *et al.*, 2010) afirma que as mulheres, no mercado de trabalho ainda trabalham sobre o denominado “código doméstico”, ou seja, os homens têm vantagens, visto que a responsabilidade nas tarefas domésticas, predominam sobre as mulheres. A sociedade de um modo geral, de acordo com Silva *et al.* (2010), continuamente, induz que a mulher é direcionada ao nível comportamental para o foco nas tarefas familiares. No estudo de Perista (2002), relativamente à divisão de tarefas, indica que, o rendimento mensal das inquiridas e inquiridos, influencia para uma maior participação dos membros do sexo masculino nas tarefas domésticas rotineiras, comparativamente às famílias com menor rendimento. Identificou-se no estudo que, existe uma variação na divisão de tarefas, devido ao nível socioeconómico da população, sendo que as pessoas com uma maior instrução participam mais nas tarefas domésticas.

Para a igualdade de género devem ser integradas práticas e políticas da gestão de recursos humanos e Casaca (2019) refere a via da “flexibilidade humanizada”, em que as organizações devem considerar os trabalhos inclusivos, enaltecendo a maternidade e paternidade, para que haja uma maior conciliação da vida familiar e pessoal criando as condições para uma maior qualidade de vida e motivação para os indivíduos. Nos últimos anos têm sido notáveis alguns progressos em relação ao género de acordo com Casaca (2010, *cit in.* Ferreira, 2010), tendo como pressupostos a igualdade nas dimensões que integram a vida social, contudo as transformações acarretam possíveis riscos. No ambiente organizacional, a liderança tem um papel fundamental para que seja possível alcançar os objetivos que as empresas se propõem. Ao longo dos anos, a temática liderança tem tido um realce nas organizações, tendo em conta Syroit (1996, *cit in.* Caixeiro, 2014) os fatores como o carácter e o comportamento, a relação existente entre a organização e a comunidade, as alterações sistémicas e o equilíbrio são fundamentais.

### **1.3. Liderança, sexo e género**

Segundo Neves (2001, *cit in.* Caixeiro, 2014) os estudos realçam a liderança com determinadas características influenciando diretamente ou indiretamente os grupos de indivíduos para o alcance dos objetivos através de diversos comportamentos. Tannenbaum *et al.* (1970, *cit in.* Caixeiro, 2014) definem a liderança como uma influência interpessoal por processos de

comunicação humana para o alcance de objetivos. Outro dos exemplos de conceito, segundo Yukl (1994, *cit in.* Caixeiro, 2014) a liderança é um processo de influência, em que os seguidores interpretam os acontecimentos, são decididos os objetivos do grupo ou organização de forma a alcançar os objetivos propostos. Torna-se evidente na pesquisa da literatura em relação à liderança que os conceitos são diversos, mas induzem sempre para os “sujeitos” líderes possuírem traços comportamentais distintos dos restantes membros do grupo, diferenciando assim o líder do seguidor (Caixeiro, 2014).

Para Nogueira (2006), a luta pelo incremento de mulheres na liderança, deve ser feito através da compreensão e da tentativa de ultrapassar as barreiras existentes, argumentando que os sexos se complementam, realçando que as mulheres devem fazer parte das hierarquias das organizações, auxiliando assim o desenvolvimento, mas também nas diferentes perspetivas.

Segundo Eurofound (2018) a União Europeia estabeleceu através do Tratado de Roma em 1957 a remuneração igual entre homem e mulher, e desde então são várias as políticas implementadas com o objetivo de findar com a desigualdade existente. Sendo a igualdade de género uma questão de direitos humanos e um direito fundamental, não deveria haver diferença entre o acesso à liderança, tanto no sexo feminino como no masculino. Para Haile et al. (2016, *cit in.* Taveira, 2018) o número de mulheres em posições de topo tem incrementado, contudo ainda com algumas limitações na sua progressão, ao nível das organizações. Identifica-se “*o glass ceiling como a mais popular das metáforas, sendo que esta representa o facto de as mulheres não conseguirem avançar até aos mais altos níveis de liderança, ficando retidas no penúltimo nível.*” (Carli & Eagly, 2016, *cit in.* Taveira, 2018). Para a possível ascensão das mulheres aos cargos de liderança de acordo com Carli e Eagly (2016, *cit in.* Taveira, 2018) deve ser quebrado o “teto” invisível.

Relativamente à liderança feminina, Eagly e Karau (2002, *cit in.*, Taveira, 2018) analisaram se o preconceito podia influenciar o número reduzido de mulheres em cargos de liderança, associados ao poder e autoridade. Os autores mencionam que existem duas formas distintas de líderes femininas, sendo uma delas uma avaliação menos positiva, em que persiste o estereótipo que a liderança é definida como algo masculino, e a segunda forma de líderes femininas, apresentam uma avaliação menos positiva comparativamente aos homens, pois o comportamento “*é visto como menos desejável nas mulheres do que nos homens. Como resultado destas duas formas de preconceito as mulheres têm menos acesso a cargos de*

*liderança e mais obstáculos quando conseguem realmente chegar a estes.*” (Eagly et al., 1995, *cit in.*, Taveira, 2018).

Os estilos de liderança entre género foram estudados por Eagly e Johnson (1990, *cit in.*, Taveira, 2018) revelando que as mulheres adotam um estilo mais democrático ou participativo, enquanto os homens tendem a utilizar um estilo autocrático ou diretivo. Taveira (2018), evidência as características sociais das mulheres, tornando-as capaz de terem uma sensibilidade acrescida para com o outro, dando ênfase na tomada de decisão com a participação dos restantes membros do grupo em que se inserem.

#### **1.4. Conciliação da vida privada com a vida profissional**

Na questão relacionada com a problemática entre a relação trabalho e família consideradas as barreiras externas, segundo Nogueira (2009) é fundamental não esquecer o papel das mulheres na família, sobretudo na relação afetiva com os seus parceiros, condicionando a sua vida e priorizando a relação em prol do seu bem-estar e desenvolvimento pessoal. Comparativamente, os homens são socializados para arcar com as suas pretensões face às necessidades das mulheres, incluindo o seu bem-estar e vida familiar. Casaca e Perista (2017), reforçam que o género possui tempos diferentes dos tipos de atividades, tanto ao nível profissional como ao nível familiar e que essa diferenciação é evidente no chamado trabalho não remunerado no contexto doméstico. Os estudos, segundo Casaca e Perista (2017) indicam que os homens investem preferencialmente no trabalho remunerado comparativamente às mulheres, enquanto as mulheres ao nível do trabalho doméstico e nos cuidados familiares são quem mais investem. Reforça-se essa perspetiva através do Eurofound (2018) nos dados estatísticos apresentados, em que as mulheres líderes de topo nos cargos de gestão fazem menos horas de trabalho não remunerado, talvez pelo facto da possibilidade de poderem pagar a pessoas que desempenham as suas tarefas domésticas, contudo apesar de fazerem menos horas, ainda estão acima dos homens em relação ao número de horas.

Em relação ao trabalho não pago, Casaca e Perista (2017) salientam a divisão do trabalho, destacando os padrões de uso do tempo das mulheres e dos homens. Apesar da progressiva evolução na aproximação dos homens e mulheres no mercado de trabalho, as autoras referem que ainda existe a desigualdade no que toca a tarefas domésticas por parte do homem. Prova disso são os estudos realizados pelo EIGE (2020), indicando que as mulheres possuem uma

maior probabilidade de realizarem trabalho doméstico, demonstrando a desigualdade de gênero no trabalho doméstico não pago, pesando 78% para as mulheres, comparativamente aos restantes 19% para os homens.

Na definição de práticas de vida-trabalho Kalysh et al. (2016, *cit in.* Taveira, 2018) definiram as mesmas como mecanismos auxiliares para os trabalhadores equilibrarem todas as suas responsabilidades. Parte dessas práticas têm como propósito libertar as mulheres de algumas responsabilidades no seio familiar, por exemplo através de horários de trabalho flexíveis.

Para Dreher (2003, *cit in.* Taveira, 2018), as práticas de conciliação entre a relação entre vida e trabalho, como é exemplo os acima mencionados horários de trabalho flexíveis, estão diretamente conectados ao alcance de posições de liderança por parte das mulheres, tendo em conta que a sua disponibilidade para o foco ao nível profissional e pessoal equilibra-se.

Uma nota, de acordo com o Eurofound (2018), os gestores do sexo feminino e masculino tendencialmente têm relacionamentos conjugais em vez de estarem solteiros, a estatística indica que o casal sem filhos é favorável para a ascensão a cargos de gestão, ou seja, a implicação familiar tem um peso enorme na disponibilidade.

A conciliação trabalho-família faz parte do ciclo vital do indivíduo, Mendonça e Matos (2015), estando presente nas necessidades em diversos contextos, sendo o suporte vida familiar um dos maiores desafios, devido ao empenho quer psicológico quer físico. As tarefas familiares impactam, segundo Mendonça e Matos (2015), na conciliação trabalho-família. Segundo Alarcão (2006, *cit in.* Mendonça & Matos, 2015) o papel da parentalidade é um processo exigente e requer que os casais estabeleçam qual o papel de cada um, contudo estes tendem a ter dificuldades quer no espaço quer no tempo, acabando por não investirem em outros aspetos relevantes, nomeadamente a nível profissional.

Os homens e mulheres, atualmente estão associados a funções laborais de elevado grau de exigência, sobretudo no número de horas presente nos contratos de trabalho, contudo segundo Aboim (2007, *cit in.* Mendonça & Matos, 2015) as diferenças sociais são evidentes entre o gênero, principalmente no trabalho doméstico comparativamente, apesar do aumento de responsabilidade do homem nessa responsabilidade, a mulher mantém-se como a principal interventiva.

Na diferença existente no gênero e na relação trabalho-família, de acordo com Wall (2005, *cit in.* Silva et al., 2010). “Com a passagem da mulher-natureza para a mulher indivíduo o campo

*profissional tornou-se central na vida das mulheres.*” (Torres, 2001, *cit in.* Silva *et al.*, 2010, p. 457). Assim, as mulheres surgem cada vez mais no mercado de trabalho e no contexto acadêmico, sobretudo no ensino superior segundo a OCDE (2007, *cit in.* Silva *et al.*, 2010).

As mulheres em Portugal de acordo com Torres *et al.* (2005, *cit in.* Silva *et al.*, 2010) trabalham mais horas semanalmente em comparação aos outros países da Europa, contudo mesmo com esse incremento e progresso no mercado de trabalho, ainda persistem as diferenças no gênero segundo CIG (2010, *cit in.* Silva *et al.*, 2010).

Para Bourdieu (1998, *cit in.* Silva *et al.*, 2010) ainda persiste o domínio masculino no mercado de trabalho, mesmo com o incremento de mulheres, afastando assim o indicador de igualdade, segundo Silva *et al.* (2020), as mulheres exercem tendencialmente, profissões ligadas a áreas de saúde e educação, ligadas às competências associadas pela sociedade no que toca ao contexto doméstico. Os estudos, de acordo com Pernas *et al.* (2008, *cit in.* Silva *et al.*, 2010), indicam que as mulheres apesar de terem uma maior qualificação comparativamente aos homens, são quem tem mais dificuldades, tendo em conta o tipo de contrato e precariedade, mas também na possível ascensão à liderança, onde os homens são a principal escolha.

No seio das famílias, a elevada percentagem de casais em que ambos trabalham deveria ser objeto de estudo de acordo com Mendonça e Matos (2015), tendo em conta as questões relacionadas com a conciliação da vida privada e vida profissional, na conjugação entre o contexto familiar e o contexto profissional. Matias *et al.* (2010, *cit in.* Mendonça & Matos, 2015) afirmam que na literatura as estratégias propostas para auxiliar a conciliação entre família e trabalho, não são congruentes com a realidade das famílias.

Os estudos da gestão dos papéis profissionais e familiares segundo Matias *et al.* (2010), pendem para a visão negativa e de possível conflito, onde são investigadas as razões que levam a prejudicar os indivíduos em cada contexto. No passado as famílias de duplo-emprego, sofriam elevado stress e tinham pouco tempo para outro tipo de tarefas. Contudo, na atualidade, os estudos indicam algum positivismo e possíveis benefícios para o homem e mulher, tendo em conta a participação dos casais nos dois contextos (trabalho-família) (Barnett & Rivers, 1996, *cit in.* Matias *et al.*, 2010). Os diferentes papéis desempenhados por famílias de duplo-emprego, segundo Torres (2004, *cit in.* Matias *et al.*, 2010) auxiliam os indivíduos a desenvolver ferramentas para conciliar da melhor forma, por vezes demonstrando que pode trazer satisfação.

Percecionamos que qualquer tipo de estratégia que os indivíduos adotam para a conciliação da dupla jornada, podem trazer efeitos negativos ou positivos, bem como ser ineficazes ou eficazes. Para Moen e Withington (1992 *cit in.* Matias *et al.*, 2010), o conceito de estratégia de conciliação identifica os indivíduos como o foco do processo, em que as famílias são consideradas unidades de tomadas de decisão, selecionando determinados padrões comportamentais que não aceitam qualquer tipo de pressão. Moen e Yu (2000, *cit in.* Matias *et al.*, 2010) reforçam que as estratégias variam durante o ciclo de vida e depende do gênero. Torna-se evidente que a conciliação da vida familiar e profissional pode ser uma das principais barreiras para a sub-representação das mulheres nas organizações, sendo que as práticas de conciliação são poucas ou por vezes inexistentes de acordo com Haile et al. (2016, *cit in.* Gato, 2019).

Por outro lado, de acordo com Matias e Fontaine (2012) o mecanismo psicológico de *spillover* divide-se em duas diferentes dimensões: negativa e positiva. Para Lambert (1990, *cit in.* Matias, 2012, p. 235) “*spillover refere-se ao transporte de emoções, atitudes, competências e comportamentos do nível profissional para a esfera familiar e vice-versa, acrescentando ainda que este pode ser positivo ou negativo*”. Segundo Matias e Fontaine (2012), as investigações acerca da perspectiva do *spillover* indicam que a vivência no domínio pessoal, afeta o outro domínio profissional e que pode ser revelado na associação a nível psicológico no campo familiar e profissional. Nas relações entre o domínio profissional e familiar, quando negativas transmitem a noção de conflito entre trabalho e família, ou seja, um conflito de papel. Comparativamente as relações quando são positivas, potenciam uma promoção de papel (Matias & Fontaine, 2012).

Segundo Voydanoff (2002, *cit in.* Matias & Fontaine, 2012, p. 236) o *spillover* negativo “*com a perspectiva do papel, quanto maior for a acumulação de papéis, maiores serão os riscos de incompatibilidade entre as exigências associadas a cada um e, conseqüentemente, maior será o conflito e a tensão experienciados (...)*”. O autor refere inclusive que os indivíduos detêm recursos limitados, ao nível psicológico e fisiológico, nomeadamente a atenção, tempo e energia. Gutek et al. (1991, *cit in.* Matias & Fontaine, 2012) refere que os homens por norma, despendem mais tempo do que as mulheres no trabalho pago, relatando mais conflito do que as mulheres. Por sua vez, Perista (2002), refere que as mulheres despendem mais tempo nas tarefas domésticas e familiares, provocando um maior conflito do domínio familiar para o profissional. Relativamente ao *spillover* positivo, o estudo de Grzywacz e Marks (2002, *cit in.* Matias &

Fontaine, 2012, p. 238) *“verifica que a qualidade da relação conjugal, o apoio do cônjuge e as oportunidades para discutir problemas e dificuldades profissionais podem amortecer os efeitos negativos do stress profissional. Voydanoff (2002, cit in. Matias & Fontaine, 2012) reforça que os indivíduos que desempenham os dois papéis, ou seja, trabalho e papel como pais, os índices de bem-estar psicológico são mais elevados do que os que desempenham um número inferior de papéis.*

## **2. OBJETIVOS E METODOLOGIA**

### **2.1. Pergunta de Partida e Objetivos do Estudo**

Segundo Quivy e Campenhoudt (1995) para iniciar um trabalho de investigação em ciências sociais, o projeto deve ser formulado sob a forma de pergunta de partida, tornando-se o fio condutor, para a exprimir o que realmente o investigador pretende saber ou compreender melhor, consequentemente este estudo teve como perguntas de partida: 1) *“Quais são os desafios dos profissionais do setor automóvel no acesso a cargos de liderança?”*; 2) *“Haverá diferença entre homens e mulheres no acesso aos cargos de liderança?”*. Para Quivy e Campenhoudt (1995) as perguntas de partida, devem apresentar determinados detalhes, tais como, as qualidades de clareza, ou seja, a sua precisão, as qualidades de exequibilidade (realista) e as qualidades de pertinência, sendo uma pergunta verdadeira, com intenção de compreender os estudos. Estas perguntas parecem-nos reunir todos esses requisitos, conforme referido na parte teórica (sobre a relevância dos temas- igualdade de género e diferenças no acesso à liderança).

O objetivo geral prende-se em descobrir e explorar e compreender um fenómeno. Parse (1996, cit in. Fortin, 2009) refere que o objetivo das investigações qualitativas são um fenómeno de diferentes pontos de vista dos indivíduos (participantes do estudo), para se interpretar à posteriori esse mesmo fenómeno num determinado ambiente. Assim sendo, o objetivo geral de investigação neste trabalho é: *“analisar a trajetória profissional tendo como propósito compreender os desafios e barreiras no acesso a cargos de liderança no setor automóvel”*.

Para a realização do objetivo geral, de acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 219) é necessário definir os objetivos específicos que possuem um carácter mais concreto, ou seja, *“têm a função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicá-lo a situações particulares”*.

Depois de uma breve revisão da literatura, definiram-se como objetivos específicos para o trabalho fim de curso os seguintes:

- Caracterização sociodemográfica dos profissionais em cargos de liderança inquiridos da indústria automóvel;
- Caracterização da trajetória profissional dos profissionais em cargos de liderança inquiridos da indústria automóvel;
- Conhecer a perceção dos profissionais em cargos de liderança inquiridos sobre os desafios no acesso a cargos de liderança no setor automóvel;
- Conhecer a perceção dos profissionais em cargos de liderança inquiridos sobre as barreiras no acesso à liderança;
- Conhecer o modo como os profissionais em cargos de liderança inquiridos fazem a conciliação da sua vida privada e profissional;
- Conhecer a perceção dos profissionais em cargos de liderança inquiridos sobre as práticas organizacionais de conciliação no setor automóvel.

## **2.2. Opção Metodológica**

Para concretizar os objetivos do presente estudo, optámos pela metodologia de investigação qualitativa, que de acordo com Myers (2009), consiste no suporte aos investigadores à compreensão dos indivíduos, nomeadamente o que dizem e o que fazem, permitindo compreender o contexto social e cultural em que estão inseridos. Segundo Myers (2009) um dos principais benefícios do método de investigação qualitativa para os investigadores, é a possibilidade de compreender o contexto em que as ações e decisões ocorrem e segundo Parse (1996, *cit in*. Fortin, 2009, p. 27) “(...) o método de investigação qualitativa consiste na descrição de modos ou tendências e visa fornecer uma descrição e uma compreensão alargada de um fenómeno. Segundo o paradigma qualitativo, os fenómenos são únicos e não previsíveis e os esforços são orientados para a compreensão total do fenómeno estudado”.

De acordo com Fortin (2009) na investigação qualitativa, primeiramente desenha-se a investigação e só depois é que se recolhe os dados. Fortin (2009) refere que as investigações qualitativas, apresentam algumas semelhanças com a metodologia de investigação quantitativa, tendo em conta que se conduzem por uma questão ou problema, com recolha de dados, análise de dados e por fim os resultados obtidos, contudo as investigações citadas, são planeadas e

alinhadas de forma díspar. O autor salienta que as questões que carecem de exploração ou de uma determinada situação vivida, pertencem ao método de investigação qualitativa. Para Bento (2012, p. 1) a *“investigação qualitativa foca num modelo fenomenológico no qual a realidade é enraizada nas percepções dos sujeitos; objetivo é compreender e encontrar significados através de narrativas verbais e observações em vez de através de números”*, afirmando que a investigação qualitativa acontece em situações naturais e a investigação qualitativa necessita de um maior controlo dos comportamentos e lugares.

Fortin (2009) refere que a conceção do estudo depende do fenómeno e das questões colocadas. No presente estudo a metodologia qualitativa pareceu-nos a melhor opção na medida em que pretendemos compreender a percepção dos inquiridos sobre este fenómeno, o acesso a lugares de liderança, bem como as suas trajetórias profissionais, quer objetivas quer subjetivas (Dubar, 1998).

### **2.3. Objeto de estudo**

O objeto de estudo no presente trabalho são os profissionais com cargos de chefia do setor automóvel da região de Setúbal que estão a exercer cargos de liderança. O estudo pretende compreender quais são os desafios dos profissionais no acesso a cargos de liderança, por forma a tentar compreender os desafios e potenciais diferenças que existem entre mulheres e homens no acesso aos cargos de liderança nesse setor.

### **2.4. Técnicas de recolha de dados e fontes**

Para as técnicas de recolha de dados, segundo Hill e Hill (1998), existem três métodos comuns para possibilitar a medição das variáveis, sendo: a consulta a estatísticas; a entrevista e o questionário. Contudo a técnica selecionada para o presente estudo é a entrevista. Na investigação qualitativa, Fortin (2009) identifica que a entrevista é determinante como método e corresponde a um componente essencial como técnica de recolha de dados para o investigador, adquirindo assim informação qualitativa. Fortin (2009), afirma que a técnica da entrevista tem como principal foco, conduzir a conversa através de interrogatório, com o intuito de recolher o máximo de dados possíveis para a investigação, visto que há dados que não são possíveis obter através de fontes documentais, utilizando assim a experiência subjetiva dos inquiridos, nomeadamente um fenómeno. Por outro lado, Quivy e Campenhoudt (1995), afirmam que o método de entrevista se evidencia pela utilização de processos essenciais na comunicação e interação humana, possibilitando que o investigador extraia informações e

reflexões importantes. Contrariamente à entrevista, os questionários, não permitem o contacto direto entre o investigador e o entrevistado. Quivy e Campenhoudt (1995) referem que nas entrevistas existe uma troca entre o interlocutor e o investigador, em que o interlocutor exprime as suas perceções de um acontecimento ou situação, tendo em conta as suas experiências.

Para o presente trabalho e investigação qualitativa, tendo em conta a literatura exposta e os objetivos definidos, será aplicado um guião de entrevista semidiretiva que de acordo com Quivy e Campenhoudt (1995, p. 192) “*é semidiretiva no sentido em que não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas*”. Por norma, o investigador tem um conjunto de perguntas-guia, ligeiramente abertas, sendo obrigatório receber por parte do entrevistado, o máximo de informação possível. A ordem das questões, não necessitam de ser colocadas pela ordem anotada e sob a caracterização prevista. A/o entrevistada/o, sempre que possível, deverá falar abertamente, com a ordem das palavras que entenda e que lhe convém (Quivy & Campenhoudt, 1995). Cabe ao investigador encaminhar a entrevista para os objetivos propostos, caso o entrevistado se desvie do propósito. Assim o guião de entrevista, foi organizado tendo em conta os objetivos e as diferentes dimensões de análise, nomeadamente: Caracterização sociodemográfica dos profissionais em cargos de liderança da indústria automóvel; Caracterização da trajetória profissional dos profissionais em cargos de liderança da indústria automóvel; Conhecer a perceção dos profissionais em cargos de liderança sobre os desafios no acesso a cargos de liderança no setor automóvel; Conhecer a perceção dos profissionais em cargos de liderança sobre as barreiras no acesso à liderança; Conhecer o modo como os profissionais em cargos de liderança fazem a conciliação da sua vida privada e profissional; Conhecer a perceção dos profissionais em cargos de liderança sobre as práticas organizacionais de conciliação no setor automóvel.

No presente estudo foram realizadas cinco entrevistas semidiretivas, com uma duração média de 75 minutos, considerando todas as dimensões definidas, utilizando a gravação com o devido consentimento dos inquiridos, para a sua transcrição para documentos. Guerra (2006) reforça inclusive que as entrevistas semidiretivas, devem ser transcritas na íntegra, ou seja, o entrevistador deve registar todos os detalhes, tais como, as hesitações, risos, silêncios e expressões do entrevistado. As entrevistas foram calendarizadas com a devida antecedência, conjuntamente com os inquiridos. Na abertura das entrevistas, tal como Guerra (2006) sugere: foi apresentado o objeto de trabalho e a importância do entrevistado no fornecimento da informação.

Tendo em conta o referido por Guerra (2006) de que, as entrevistas devem ser realizadas num local neutro, para que haja um maior controlo do informador, permitindo assim que o entrevistado, não seja perturbado por situações do quotidiano. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho, em ambiente familiar, e mesmo tendo em conta os tempos de confinamento, foram todas em formato presencial.

A população do estudo foram os profissionais do setor automóvel em cargos de liderança, optando-se por motivos de exequibilidade uma amostra por conveniência. Para Fortin (2009), a amostra corresponde ao subconjunto de uma população ou de um grupo que pertencem à mesma população. No presente estudo teve-se em consideração a saturação teórica em pesquisa qualitativa, tal como refere Nascimento et al. (2017), em que a saturação teórica é fundamental para o interregno da coleta de dados, bem como o tamanho da amostra. Considerou-se assim saturada a coleta de dados quando não foram encontrados e acrescentados novas informações, por parte das entrevistadas e dos entrevistados, pois não alterava a compreensão do fenómeno em causa.

A técnica de amostragem aplicada no presente estudo será a não probabilística acidental ou por conveniência (bola de neve) que, de acordo com Fortin (2009), corresponde a uma amostra composta por indivíduos de fácil acesso e que correspondem aos critérios precisos de inclusão. Assim sendo, a técnica de bola de neve segundo Coleman (1958, *cit in.* Costa, 2018, p. 19) “(...) é como a de um bom repórter que rastreia as “pistas” de uma pessoa para outra.”, ou seja, o investigador define os critérios que o grupo (amostra) deverá ter para o estudo e na sequência da apresentação da proposta de estudo, solicita ao/s participante/s da pesquisa que indiquem outra/s pessoa/s que correspondam à mesma população alvo. Glaser e Strauss (2006, *cit in.* Costa, 2018), afirma que o processo de recolha de dados, termina apenas quando as métricas definidas antecipadamente, preenchem o máximo de entrevistados estipulados. Malhotra (2005, *cit in.* Costa, 2018), afirma que a técnica de bola de neve é utilizada com uma maior frequência quando se pesquisam grupos sociais mais restritos, por exemplo, o presente estudo.

## **2.5. Análise e tratamento de dados**

No seguimento das entrevistas, todos os dados coletados, foram tratados por forma a apurar os resultados do estudo. Segundo Guerra (2006, p. 62) “*todo o material recolhido numa pesquisa qualitativa é geralmente sujeito a uma análise de conteúdo, mas esta não constitui, no entanto,*

*um procedimento neutro, decorrendo o seu acionamento e a sua forma de tratamento material do enquadramento paradigmático de referência*". Bardin (2011) considera que a análise de conteúdo um método empírico, nomeadamente, a dependência do tipo de fala e do tipo de interpretação que o investigador terá. O autor refere que a análise de conteúdo constitui um conjunto de técnicas de análises de comunicações e afirma que *"não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações."* (Bardin, 2011, p. 33). Noutra perspetiva de definição de análise de conteúdo, Berelson (SD, *cit in.* Bardin, 2011), define como uma técnica de investigação que na objetividade da descrição e quantitativa do conteúdo das manifestações e tem como objetivo a compreensão das mesmas. Para Bardin (2011), a análise de conteúdo ao nível linguístico, tem como objetivo compreender as palavras, ou seja, procura as realidades através das mensagens.

De acordo com Gómez et al. (1999), os dados das entrevistas e das bases de informação não são suficientes para clarificar um estudo, devem ser analisados e organizados para que possa ser evidenciado a sua importância e construir significados relacionados com a problemática da investigação. A primeira tarefa durante a análise de dados consiste na redução dos dados, ou seja, devem ser selecionados e simplificados para que seja possível trabalhar sobre os mesmos. Segundo Tesch (1990, *cit in.* Barbosa, 2012), a separação do texto do resultado das entrevistas em unidades de registo constitui o primeiro procedimento para redução de dados, ou seja, os segmentos de textos compreensíveis, são uma peça fundamental de informação, facilitando assim a análise e o significado do estudo em causa. Bardin (2011), refere que os critérios utilizados para a separação das unidades de texto consistem na ideia expressada pelos entrevistados, unidades essas que de acordo com o autor, organizam uma ideia.

Para o processo de tratamento dos dados, obtidos nas respostas dadas pelos entrevistados, os dados serão tratados por categorização, que segundo Gómez (1995, *cit in.* Barbosa, 2012) consiste na análise das unidades de registo por forma a encontrar detalhes que possibilitem ligar a uma determinada categoria de conteúdo, ou seja, separar distintas unidades de significado. Tesch (1990, *cit in.* Barbosa, 2012), sublinha que categorizar é um instrumento de organização e nesta investigação a categorização decorre das questões de investigação e do guião de entrevista aplicados, através dos dados. Para Bardin (2011, p. 145) define categorização como *"uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios*

*previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos”*, contudo o autor apesar de não considerar uma etapa obrigatória numa análise de conteúdo, na maioria dos processos, requer um processo de organização. Segundo Bardin (2011), para a categorização devem ser efetuadas duas etapas, tais como: o inventário, isolando elementos; a classificação, organizando as mensagens. A categorização tem como objetivo, uma representação simplificada dos dados em bruto, de acordo com Bardin (2011).

### **3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS EMPÍRICOS**

Para a realização das entrevistas, tal como mencionado anteriormente, foi utilizada a técnica de amostragem por conveniência, recorrendo à técnica de bola de neve, que, de acordo com Fortin (2009), consiste no seguinte: a primeira entrevistada indicou o entrevistado seguinte e assim sucessivamente até atingir a saturação: cinco entrevistados no total. Os resultados alcançados através das entrevistas, serão apresentados no presente ponto, tendo como suporte o enquadramento teórico anteriormente apresentado, de forma a dar resposta aos objetivos identificados. Assim sendo, será apresentado primeiramente a primeira dimensão - caracterização sociodemográfica dos profissionais da indústria automóvel.

#### **3.1. Caracterização Sociodemográfica dos profissionais em cargos de liderança inquiridos da indústria automóvel**

Entrevistada/o	Sexo	Idade	Concelho de Residência	Estado Civil	Nº dependentes	Habilitações Literárias
E1	Feminino	51	Lisboa	Casada	2	Lic. Línguas e Lic. Psicologia
E2	Feminino	50	Almada	Divorciada	1	Lic. Técnicas de Tradução
E3	Masculino	48	Seixal	Casado	1	Licenciatura em Direito
E4	Masculino	53	Pinhal Novo	Casado	2	Lic. Engenharia Mecânica

E5	Masculino	62	Moita	Casado	0	Bacharelato Engenharia Mecânica
----	-----------	----	-------	--------	---	---------------------------------

*Tabela 1- Caracterização Sociodemográfica dos profissionais da indústria automóvel*  
 Fonte: Elaboração própria, informações das entrevistas

No que respeita ao sexo, dois inquiridos são do sexo feminino e três do sexo masculino. Os inquiridos têm idades compreendidas entre os 48 e 62 anos, residentes em concelhos distintos. Relativamente ao seu estado civil, quatro entrevistados são casados (E1, E3, E4 e E5) e uma entrevistada é divorciada (E2). Quanto ao número de dependentes, os entrevistados 1 e 4 possuem dois dependentes, os entrevistados 2 e 3 possuem um dependente, sendo que o entrevistado 5 não tem dependentes.

Em relação à distribuição dos entrevistados por níveis de habilitações literárias, todos possuem Licenciatura.

Entrevistada/o	Nº elementos do agregado familiar	Idade dos dependentes
E1	4	2 (filhos) 4 anos e 17 anos respetivamente
E2	2	1 (filha) 20 anos
E3	3	1 (filha) 15 anos
E4	4	2 (filho e filha) 13 anos e 24 respetivamente
E5	2	N/A

*Tabela 2- Caracterização dos cônjuges dos entrevistados*  
 Fonte: Elaboração própria, informações das entrevistas

Analisando o agregado familiar na amostra, identifica-se que o nº de elementos do agregado difere entre dois a quatro. As idades dos dependentes está compreendida entre os 4 e 24 anos.

### 3.1.1. Caracterização da situação profissional dos inquiridos

Segue a caracterização da situação profissional dos cinco entrevistados:

Entrevistada/o	Área Profissional	Categoria Profissional	Nível de Qualificação	Função atual	Antiguidade na atual função (Data/Anos)
E1	Recursos Humanos	Diretora de serviços administrativos	Quadro Superior	Chefe de Departamento de Desenvolvimento e Organização	2013 (9 anos)
E2	Recursos Humanos	Diretora de serviços administrativos	Quadro Superior	Chefe de Departamento de Parceiros de Recursos Humanos e Compensação	2019 (3 anos)
E3	Recursos Humanos	Diretor de serviços administrativos	Quadro Superior	Chefe de Departamento da Segurança e Conceitos Estratégicos e Serviços	2019 (3 anos)
E4	Produção	Diretor de Produção	Quadro Superior	Diretor de Produção	2022 (aproximadamente 1 ano)
E5	Produção	Coordenador de Produção	Quadro Médio	Coordenador de Produção	2000 (22 anos)

*Tabela 3- Caracterização da situação profissional dos entrevistados*

Fonte: Elaboração própria, informações das entrevistas

Em relação aos inquiridos, a área profissional é diversa, sendo que os entrevistados 1, 2 e 3 são da área de Recursos Humanos e os restantes (entrevistados 4 e 5) pertencem à Produção. Quanto à Categoria Profissional os entrevistados 1, 2 e 3 são diretores de serviços administrativos, o entrevistado 4 é diretor de Produção e o entrevistado 5 Coordenador de Produção. Relativamente ao nível de qualificação, todos os entrevistados pertencem aos Quadros Superiores, exceto o entrevistado 5 que pertence aos Quadros Médios.

Quanto à função atual desempenhada pelos entrevistados, todos os entrevistados possuem uma função distinta na indústria automóvel. Os três primeiros entrevistados, tal como mencionada acima, pertencem aos Recursos Humanos: a entrevistada 1 é Chefe de Departamento de Desenvolvimento e Organização. A entrevistada 2 é Chefe de Departamento de Parceiros de Recursos Humanos e o entrevistado 3 é Chefe de Departamento da Segurança e Conceitos Estratégicos e Serviços. Relativamente aos entrevistados 4 e 5, pertencem ambos à Produção, com a função de Diretor de Produção e Coordenador de Produção, respetivamente. As experiências nas funções atuais, estão entre 2013 e 2022.

Entrevistada/o	Tipo de Contrato	Antiguidade na empresa (Data/Anos)	Setor da empresa	Horário de Trabalho	Nº Médias horas/semana (trabalho)
E1	Contrato de trabalho s/termo	(1993) 29 anos	Automóvel	07h00-15h30 (com Isenção de Horário de Trabalho)	S/resposta
E2	Contrato de trabalho s/termo	(1996) 26 anos	Automóvel	07h00-15h30 (com Isenção de Horário de Trabalho)	50
E3	Contrato de trabalho s/termo	(1994) 28 anos	Automóvel	07h00-15h30 (com Isenção de Horário de Trabalho)	55
E4	Contrato de trabalho s/termo	(1993) 29 anos	Automóvel	07h00-15h30 (com Isenção de Horário de Trabalho)	50
E5	Contrato de trabalho s/termo	(1992) 30 anos	Automóvel	07h00-15h30 (com Isenção de Horário de Trabalho)	50

*Tabela 4- Caracterização profissional dos entrevistados atualmente*  
 Fonte: Elaboração própria, informações das entrevistas

Em termos contratuais todos os entrevistados possuem contrato de trabalho sem termo, o que parece ser coerente com a antiguidade da empresa. Parece, igualmente que estão no setor perto do início da implantação de uma grande empresa de *Assembly* no território de Setúbal que teve início em 1991, indicando assim que fazem parte dos quadros das empresas na indústria automóvel. Todos apresentam uma antiguidade superior a vinte cinco anos no setor, sendo que a entrevistada 2 tem uma antiguidade inferior, não parecendo a mesma corresponder a uma diferença de idade relativamente aos outros entrevistados.

O horário de trabalho praticado por todos os entrevistados é das (07h00-15h30) com Isenção de Horário de Trabalho, com um nº médio de horas semanais, igual ou superior a 50h, exceto e entrevistada 1 que referiu: “(...) não tenho horas para terminar (...)” (E1, pergunta 17).

### 3.1.2. Caracterização da situação profissional do cônjuge

No caso da/os entrevistada/os em situação conjugal, foram inquiridos sobre a situação profissional do cônjuge. Relativamente ao respetivo cônjuge dos inquiridos, foi efetuada a sua caracterização da situação profissional, bem como as suas habilitações literárias, profissão, empresa e horário de trabalho praticado, para perceber qual a influência no estudo em causa.

Entrevistada/o	Habilitações literárias (cônjuge)	Situação profissional	Profissão (cônjuge)	Empresa (cônjuge)	Horário de trabalho praticado (cônjuge)
E1	Lic. Engenharia Mecânica	Empregado	Engenheiro de Máquinas	Trivalor	Isenção de Horário
E2	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
E3	Lic. Português e Francês	Empregada	Não partilhou	O entrevistado referiu apenas que trabalha no ramo das Seguradoras	09h00-17h00
E4	Licenciatura em Educadora de Infância	Empregada	Educadora de Infância	Estado	08h00-17h00
E5	9º Ano	Reformada	Auxiliar de Educação	Reformada (Invalidez)	N/A

Tabela 5- Caracterização profissional dos cônjuges dos entrevistados

Fonte: Elaboração própria, informações das entrevistas

Como se constata na tabela acima, os três cônjuges dos entrevistados 1, 3 e 4 possuem licenciatura, sendo que o cônjuge do entrevistado 5 possui o 3º ciclo do ensino básico. Trata-se do cônjuge do entrevistado com mais idade e menor nível de habilitação escolar. Os resultados parecem sugerir que existe um equilíbrio e/ou semelhança entre os níveis de habilitação escolar dos casais e que, no caso do entrevistado mais velho, existe uma maior diferenciação de habilitações entre o cônjuge do sexo masculino e o cônjuge do sexo feminino, remetendo para um modelo de família mais tradicional.

Os cônjuges dos entrevistados 1, 3 e 4 estão empregados e do entrevistado 5, o cônjuge está reformada, possivelmente devido à sua idade e à sua invalidez.

Em relação à profissão, todos os cônjuges possuem profissões distintas, contudo o entrevistado 3 não partilhou a profissão do cônjuge e representam diferentes empresas. Relativamente aos horários, o cônjuge da entrevistada 1 tem isenção do horário de trabalho, por outro lado os conjugues dos entrevistados 3 e 4 possuem o horário compreendido entre as 08h00 e as 17h00.

### **3.2. Caracterização da trajetória profissional dos profissionais em cargos de liderança inquiridos da indústria automóvel**

Na dimensão em análise em relação à caracterização da trajetória profissional dos inquiridos, constata-se que as entrevistadas 1 e 2 e o entrevistado 3 iniciaram a sua trajetória no setor automóvel. Os entrevistados 4 e 5 iniciaram a sua trajetória noutros setores: “(...) *eu comecei a trabalhar quando ainda estudava, portanto eu fiz uns trabalhos temporários, quando tinha uns vinte anos, quando acabei de estudar, “...comecei na MAN no Estoril, nomeadamente no departamento de Marketing (...) estive durante um mês e meio a dois meses (...)”* (E1), acrescentando que já trabalhava enquanto estudava: “(...) *eu comecei a trabalhar quando ainda estudava, portanto eu fiz uns trabalhos temporários, quando tinha uns vinte anos, quando acabei de estudar(...)*”.

A entrevistada 2, com menos antiguidade na empresa, começou a trabalhar apenas após a conclusão da licenciatura: “(...) *inicieei a minha atividade profissional no mês em que finalizei a minha licenciatura, portanto com vinte e três anos, em 1995 e entrei diretamente para o setor automóvel (...)”* (E2) “(...) *na altura para uma substituição de ausência por baixa, para dar apoio administrativo devido aos meus conhecimentos de alemão, pois estive a dar apoio a um chefe alemão (...) nessa função estive cerca de seis meses e tinha um contrato de prestação de serviços (...)”* (E2); o entrevistado 3: “(...) *o meu primeiro emprego foi com dezasseis anos, em*

*atividades de verão para ganhar dinheiro para as férias, trabalha um ou dois meses, para depois ter dinheiro para ir de férias em agosto (...) fiz isso até começar a trabalhar oficialmente em 1994, com contrato na empresa atual (indústria automóvel), mas na área da Pintura como operador de produção (...)* “ (E3).

Relativamente ao entrevistado 4, iniciou a sua atividade como Formador, visto que teve uma experiência de “explicador” durante a sua licenciatura. Relativamente ao entrevistado 5, iniciou a sua atividade laboral como Serralheiro Mecânico: “(...) durante a minha licenciatura, houve uma greve de professores por tempo indeterminado, (...) após várias semanas sem o início das aulas, (...) sem nada para fazer pensei, vou dar explicações (...) fiz uns “papelinhos” e espalhei na aldeia (...)” mas um dia um fulano disse-me que em Alcácer, uma empresa que vendia alfaias agrícolas e tratores e faziam manutenções, andavam à procura de um Engenheiro Mecânico que já acabou o curso ou que estava a finalizar, para dar Formação na altura em que a CEE financiava aqueles cursos (...) assim foi eu dava quatro horas de aulas à sexta-feira e à segunda-feira de manhã (...) e faltava às aulas que tinha no Técnico nesse período (...) era muito intenso!(...) estive lá durante seis meses (...)” (E4); “(...) iniciei a minha atividade profissional em 1975 e era Serralheiro Mecânico na CUF, no Barreiro (...) estive lá apenas durante (silêncio) dezassete anos (...)” (E5).

Os períodos de permanência dos primeiros empregos dos entrevistados, são distintos, sendo que os entrevistados 1, 2, 3 e 4 foram alguns meses, exceto do entrevistado 5 que esteve a laborar durante dezassete anos na mesma empresa.

Relativamente à análise da liderança maioritariamente masculina ou feminina das empresas em que os inquiridos iniciaram o seu primeiro emprego, mostra-nos que os entrevistados identificam que a maioria eram líderes homens à época, reforçando assim os dados estatísticos do Eurofound (2020), em que na Indústria, existe um desequilíbrio notório, onde os homens são maioritários em cargos de liderança, algo que ainda permanece em pleno século XXI. A entrevistada 1, referiu que a empresa que tinha sido convidada para ingressar no primeiro emprego, num projeto específico de recrutamento de mulheres para equilibrar a liderança, pois era maioritariamente liderada por homens. Perceciona-se que a empresa possui uma cultura muito “estigmatizada”, de acordo com a entrevistada: “(...) fui convidada pelo Banco Novarede, mas só havia homens líderes nessa época e no âmbito da diversidade havia uma empresa de seguros que estava a fazer recrutamento de mulheres, para fazer face a este tipo de cenário, uma equipa mais feminina em cargos de chefia (...) achei um processo interessante e na altura

*ingressei (...) fiz a formação de três semanas (...) mas percebi que aquilo não era o meu Mundo, pois era tudo muito estigmatizado, (...) e não me revia nisto (...)*” (E1). Esta percepção é partilhada pela outra entrevistada e outros entrevistados que afirmaram que a liderança era maioritariamente masculina: *“(...) a maioria era masculina (...)*” (E2), *“(...) na altura a liderança era maioritariamente masculina (...)*” (E3), contudo o entrevistado 4 referiu que não era um assunto abordado no passado: *“(...) não era um assunto na época (...)*” (E4). Quanto ao entrevistado 5, reforçou: *“(...) claramente a liderança era masculina (...)*” (E5).

A entrevistada 1 mencionou que o projeto no qual esteve envolvida, tal como referido na questão acima, pretendia contrariar a segregação sexual, visto que estereótipos eram existente, corroborando a abordagem de Schouten (2011, cit in. Aguiar, 2018) em que a humanidade divide a sociedade com um modelo binário entre mulheres e homens, através dos estereótipos: *“(...) o projeto era para fazer face à segregação sexual, mas durante a formação, a formatação de como é que deverias estar e apresentar, colidia um bocadinho com o princípio, (...) portanto eu revia-me com o princípio do projeto, mas depois aquela formatação estereotipada não fazia sentido (...)*” na banca a taxa de presença elevada apenas em front-office (...)” (E1);

Relativamente à entrevistada 2, na questão referente à predominância feminina ou masculina no setor, afirmou que o trabalho pesado era um fator diferenciador para o exercício da função na Produção, predominavam os homens *“(...) notei principalmente que na Produção havia muito mais segregação sexual (...) o trabalho também era mais pesado que é hoje em dia (...)*” (E2). Contudo afirma que hoje já constam mais mulheres a trabalhar em todas as áreas: *“(...) hoje já temos mulheres a trabalhar em todas as áreas de Produção (...) na altura só havia algumas na Montagem e algumas na Pintura e mesmo assim uma minoria (...) Produção em questão de lugares de liderança não há mulheres (...) lugares de chefia, as mulheres estão presentes nas áreas de apoio, Logística e Recursos Humanos (...)*” (E2).

Quanto aos lugares de liderança no setor automóvel ocupados por mulheres, segundo a entrevistada 2 e o entrevistado 5, não há lugares de liderança na Produção, exceto nas áreas indiretas/apoio, nomeadamente, nas áreas de Logística e Recursos Humanos, demonstrando a presença do “teto de vidro”, com um número reduzido de líderes do sexo feminino, devido ao estereótipo da personagem feminina e a fatores culturais (Eurofound, 2018):

O entrevistado 5 parece reforçar os estereótipos de género, nomeadamente as crenças da sociedade que distinguem o que é o significado de ser mulher ou ser homem, inclusive a sua visão relativa aos papéis sociais de género (Nogueira, 2009) ao afirmar: “(...) *já havia segregação sexual na altura, a liderança era masculina e só havia mulheres no escritório e uma Engenheira Química que era bem aceite pelos colegas e subordinados (...)*”. Na afirmação: “(...) *não existia diferenças salariais (...) dependia da função (...) e existia diferença salarial nas mesmas funções (...)*” (E5), remete para outro aspeto apontado na literatura, que é o “Gender Pay Gap”, que evidencia que quanto maior for o nível de qualificação, maior é a diferença existente nos salários entre homem e mulher, sendo a mulher claramente afetada (2021, *cit in.* CIG, 2021).

Já o entrevistado 3, afirma que não era sentida a segregação sexual, mas afirma que não havia quaisquer líderes mulheres: “(...) *na altura não sentia a segregação sexual, a nível de liderança a área em que trabalhava e ainda hoje o é, eram todos homens (...) a área da Pintura ao contrário das outras áreas daquela altura, não tinha mais mulheres do que homens ou que tivesse equivalente, mas tinha muitas mulheres também (...) eu diria 70% de homens e 30% de mulheres, no âmbito dos operadores (...) na liderança, Chefes de equipa, Supervisores, os Managers, tudo homens, não havia mulheres na altura (...)*” (E3).

Na abordagem de Blackburn et al. (2001, *cit in.* Soares, 2020), em relação às duas dimensões existentes na segregação sexual, nas questões acima, no que toca à segregação sexual na dimensão vertical, que corresponde à diferença salarial entre homens e mulheres, apenas o entrevistado 5 referiu que era existente a diferença salarial à época no desempenho de funções iguais. De acordo com as respostas das entrevistadas 1 e 2 e dos entrevistados 3 e 5, a segregação sexual horizontal parecia existir. Sendo que a mesma se entende como “*medida pela diferença entre profissões, ou seja, quando se apercebe que uma profissão é ocupada predominantemente por um sexo fica limitado à liberdade de escolha*” (Blackburn et al. 2001, *cit in.* Soares, 2020, p. 9).

No que toca ao tempo médio que os entrevistados demoram no atual trajeto trabalho-casa e vice-versa, o tempo gasto é entre o quinze e trinta minutos, sendo que nas exigências em termos de competências a entrevistada 1, refere que consegue conciliar diversas tarefas em simultâneo, sendo que os entrevistados 2 e 3, afirmam que trabalham fora do horário, em casa, ou seja, nenhum entrevistado, demonstram dificuldades ou exigências de si próprio extraordinárias: “(...) *demoro trinta minutos (...) num dia típico de trabalho sou multi-tasking (...)* exemplo

*disso é esta semana ter tido três reuniões simultaneamente (...)* (E1); *“(...) cerca de vinte minutos (...) não afeta nada a minha gestão de tempo (...) não levo trabalho para casa (...) se tiver que fazer algo, faço aqui, só se houver alguma urgência (...)*” (E2); *“(...) demoro cerca de quinze minutos (...) por vezes levo trabalho para casa e faço bem essa gestão (...)*” (E3); *“(...) demoro quinze minutos (...)*” (E4); *“(...) demoro dez a quinze minutos (...)*” (E5).

### **3.3. A perceção dos profissionais em cargos de liderança sobre os desafios no acesso a cargos de liderança inquiridos no setor automóvel**

Na caracterização do percurso individual no acesso à liderança no setor automóvel, a entrevistada 1 afirmou que no setor automóvel existem barreiras para as mulheres, tendo que passar por mais provas do que os homens comparativamente.: *“(...) ser uma chefia mulher no setor automóvel é desafiante (...) não é um percurso tão natural como deveria ser (...) porque se calhar somos postas em provas mais do que os homens (...)* (E1) tendo acrescentado *“(...) passei de Técnica de Recursos Humanos para Assessora do Diretor Geral e ao mesmo tempo fui convidada para dar aulas de Psicologia ao ano anterior e estava a acabar a tese (...) lembro-me que tive uma reunião com o Diretor Geral e tive uma hora para chegar a Lisboa para defender a tese (...) estou habituada a trabalhar nestes ritmos (risos) e até preciso um bocado disto (...) depois tive que ir para uma área operacional indicado pela minha chefia, uma pessoa da velha guarda (...) tinha que conhecer o “chão de fábrica”, não bastava os Recursos Humanos (...) e já que como mulher dificilmente seria na Produção, fui para a Logística (...) acho que tive uma preparação mais exaustiva e um percurso mais prolongado ou mais existente do que uma situação normal de promoção dentro de uma área (...)*” (E1).

Os restantes entrevistados afirmam que as competências que foram adquirindo ao longo do percurso profissional, facilitaram e possibilitaram o acesso à liderança: Para a entrevistada 2, *“(...) o primeiro desafio foi a nível pessoal, ou seja, ter a certeza daquilo que queria (...) inicialmente não era um objetivo ter uma carreira em termos de liderança (...) depois de decidir que era o que queria realmente, houve o desafio de perceber se tinha as competências e a capacidade para o fazer (...) estava limitada aos lugares de liderança pelas minhas competências técnicas apenas em Recursos Humanos (...) se não tivesse oportunidade na posição atual, já não estaria nesta empresa (...)*” (E2);

Para o entrevistado 3, *“(...) as barreiras que encontrei e que obviamente fui ultrapassando, por isso é que estou aqui é efetivamente alguém que entrou em 1994, com dezanove anos, que*

*jamais pensou passado estes quase vinte e oito anos estar onde estou, mas foi sempre um foco da minha parte ir conhecendo e estar flexível para aprender, para ter mais responsabilidade (...)*” (E3).

Quanto ao entrevistado 4, “*(...) um desafio foi sem dúvida o destacamento no Brasil para o meu desenvolvimento (...) associao a minha chegada ao Brasil quando fui estudar para o Técnico em Lisboa (...) ter flexibilidade pelos desafios que me foram propostos (...) o que aprendi com isto tudo é que nos cargos de liderança, cargos de chefia, o segredo está sempre nas pessoas (...) eu costumo dizer que há dois tipos de problemas, os técnicos e os problemas relacionados com pessoas (...)*” (E4).

Segundo o entrevistado 5, “*(...) para ascender ao cargo de liderança, os maiores desafios que enfrentei foi ter a competência necessária e os conhecimentos técnicos, para que fosse devidamente identificado para o cargo em questão (...)*” (E5).

Quanto à questão acerca da percepção dos entrevistados da razão por terem sido escolhidos para um cargo de liderança, todos referem que a experiência e os desafios colocados ao longo do percurso profissional, foram as razões selecionadas: segundo a entrevistada 1 “*(...) fui escolhida por todo este processo de desenvolvimento (...)*” (E1), Para a entrevistada 2 “*(...) era a pessoa com mais experiência para o cargo (...) já tido experiência em quase todas funções em Recursos Humanos (...) a maturidade da idade (...) penso que também era vista como uma pessoa capaz de ser uma boa líder de equipa, em questões mais pessoais e gestão de pessoas (...)*” (E2). Para o entrevistado 3, “*(...) os constrangimentos que foram aparecendo, foram sempre aqueles que as novas funções e/ou responsabilidades que me foram dando, na gestão dessas mesmas responsabilidades ou na gestão das pessoas (...) não receio de ter responsabilidade, não ter receio de errar (...)*” (E3), segundo o entrevistado 4, “*(...) a proposta de eu ir para fora como desenvolvimento (Brasil) (...) disseram-me, se eu não tivesse uma saída para fora, muito dificilmente vai haver um desenvolvimento na carreira (...) o facto de ter ido e desempenhado bem, pois eu estive uma boa avaliação lá (...) tive sorte em trabalhar com o grupo que trabalhei também (...) adaptei-me a feitios diferentes (...)*” (E4), e segundo o entrevistado 5, “*(...) fui escolhido certamente pela experiência profissional que fui adquirindo ao longo dos anos e pelas características de moderador em diversas situações (...)*” (E5).

Quanto às competências necessárias para acesso a cargo de liderança, as entrevistadas 1 e 2, referem várias competências, contudo destacam-se as “questões pessoais e familiares”: no

discurso da entrevista 1, salienta-se o reconhecimento das competências: “(...) *muita resiliência; persistência; competência; características de liderança, de gerir pessoas, sobretudo em questões pessoais (...) (silêncio) e a possibilidade de ter visibilidade para demonstrar de facto essa mesma competência (...) nada serve quando a pessoa não é posta à prova (...)*” (E1); quanto à entrevistada E2, reconhece a maturidade: “(...) *certa maturidade (...) um cargo de chefia as pessoas pensam que é fácil (...) o mais difícil não é o trabalho em cargo de chefia, o mais difícil é gerir a equipa, expectativas, questões pessoais e familiares, mal-entendidos (...)*” (E2).

Relativamente aos entrevistados 3, 4 e 5 a palavra “responsabilidade” é repetida por ambos, salientando inclusive as competências necessárias na liderança: “(...) *resiliência é uma delas é o que me tem ajudado (...) a ambição de querer fazer melhor (...) flexibilidade, não fugir às responsabilidades (...) ser uma pessoa que procura conhecer e qualificar-se de poder acompanhar estas mudanças e poder estar acompanhado de pessoas que o ajudam a tomar decisão (...) a vontade (...) foram características que me acompanham ao longo do meu percurso (...)*” (E3); “(...) *o mais importante da liderança é fazermos a coisa certa e não ter medo de falar diretamente com as pessoas (...) a capacidade de gestão de pessoas é fundamental (...) responsabilidade (...)*” (E4); “(...) *para um cargo de liderança as competências que identifico como essenciais: responsabilidade; espírito de liderança; comunicação e confiança (...)*” (E5).

No setor automóvel, os cinco entrevistados afirmam que é mais fácil ser-se homem para acesso a cargos de liderança, devido às barreiras invisíveis, nomeadamente o “teto de vidro” complexificando as carreiras das mulheres com o objetivo de alcançar esses cargos de acordo com David e Cooper (1992, *cit in.* Nogueira, 2006):

A entrevistada 1, afirma: “(...) *acho que ainda continuamos a viver um bocado essa realidade, sendo homem (...) é preciso ter um destaque maior como mulher (...) já se nota muito menos (...) acho que nas áreas indiretas não tem qualquer questão, nas áreas diretas mais masculinizadas ainda (...) acho que tem que se ser muito bom nas áreas diretas (...) Finanças, Logística e Recursos Humanos são áreas já têm uma aceitação feminina maior (...) nas áreas muito técnicas para se conseguir ir mais além, para além da competência técnica, tem que se ter um foco maior e tem que ser de facto brilhante (...)*” (E1);

A entrevistada 2: “(...) nesta indústria é mais fácil ser homem (...) é mais fácil porque as escolhas são feitas por homens e os homens têm tendência a escolher o semelhante (...) os homens reveem-se mais em atitudes masculinas (...) é normal que os homens tenham mais temas em comum e que falem mais entre eles (...)” (E2);

O entrevistado 3, refere: “(...) não eu acho (...) o ser líder assenta um pouco o querer, a flexibilidade, ter ambição e não fugir à responsabilidade (...) estas características existem tanto nos homens como nas mulheres (...) ainda se olha a figura do homem como sendo o mais forte (...) tanto o homem e a mulher podem ser líderes, e fortes líderes (...)” (E3);

O entrevistado 4: “(...) agora já não tanto sendo homem, mas mesmo assim acho mais fácil ser homem, mas vejo que a coisa está mais equilibrada do que há dez anos atrás, nem tanto talvez (...) ter por exemplo numa área de Prensas uma mulher na liderança, ainda não é muito bem visto, acho que ainda existe esse estereótipo (...) se me perguntassem há cinco anos atrás se é mais provável isso acontecer (uma mulher na liderança) eu responderia que sim (...) e é mais natural e não tenho nenhuma questão (...)” (E4);

O entrevistado 5, afirma: “(...) é mais fácil sendo homem, o que torna mais fácil é devido aos estereótipos na cultura (...)” (E5).

Nas entrevistas parece constatar-se a perceção de discriminação nas mulheres e nos homens, quer sexual, quer cultural e de idade: a entrevistada 1 “(...) Sim várias vezes (...) existem vários estereótipos (...) quando era assistente numa reunião, na discussão o homem não me respondia e pediu-me um café (...) acha que eu estava ali para servir cafés (...) situações destas foram inúmeras (...)” (E1);

A entrevistada 2, refere: “(...) discriminada em termos de acesso à liderança, não (...) agora em termos de comentários um pouco mais inapropriados, no sentido de te porem a um canto (...) não darem a mesma importância à tua opinião do que a dos outros e tu sentes que isso é pela tua condição, sim já senti (...) é claramente por ser mulher (...)” (E2);

O entrevistado 3 responde: “(...) não (...)” (E3);

Quanto ao entrevistado 4, refere que sentiu discriminação cultural: “(...) em Curitiba (Brasil) senti alguma discriminação (...) pelo meu método de trabalho (...) diferenças culturais (...)” (E4);

O entrevistado 5, afirma que sofreu discriminação devido à sua idade: “(...) *sim, mas foi devido à idade, pois não pude repetir um Assessment para ser Manager (...) não sinto o estereótipo da idade porque faz parte da cultura da empresa (...)*” (E5).

Nas respostas, constata-se que os homens e mulheres sentem diferentes tipos de discriminação. Assim sendo, face ao exposto acima, reconhece-se de acordo com o quadro metodológico, os estereótipos de género e que de acordo com Basow (1992, *cit in*. Aguiar, 2018), são crenças da sociedade que distinguem o que é o significado de ser mulher ou ser homem, bem como a visão em relação aos papéis sociais de género. A segregação sexual horizontal, também é reconhecida, onde as mulheres, por norma, estão mais representadas em profissões que não têm valor acrescido socialmente, segundo González et al. (2008, *cit in*, Casaca & Perista, 2017).

Nos estilos de liderança dos entrevistados, destacam-se as entrevistadas 1 e 2 que afirmam ter um estilo mais participativo, parecendo sugerir o que é referido no estudo de Eagly e Johnson (1990, *cit in*. Taveira, 2018), relativamente ao estilo das mulheres. Contudo, os discursos revelam que o sexo não parece ser o único ou principal fator modelador da liderança, uma vez que os entrevistados também revelam ter um estilo participativo, colocando-se a hipótese de que o estilo de liderança é contingencial a outros fatores como sejam, as funções exercidas, as atividades desenvolvidas e o perfil dos subordinados. A entrevistada 1, afirma “(...) *acho que o meu estilo de liderança é mais participativo (...) não significa ser passivo (...) tentar integrar a opinião das pessoas (...) há situações que têm que ser impostas (...) as pessoas nem sempre aceitam (...) a participação pode trazer melhores resultados (...) se for autoritário e mais fechado se calhar as pessoas tornam-se autómatos e não faz muito sentido (...)*” (E1);

Quanto à entrevistada 2 “(...) *primeiro de extrema confiança nas pessoas e no trabalho da equipa (...) não sentir que tenho que controlar (...) é uma liderança que não sendo totalmente partilhada eu nunca tomo uma decisão sem primeiro ouvir a equipa e a sua opinião (...) participativa (...) já tive “polos” mais agressivos sob stress (...) é complicado esta gestão das emoções (...) já o reconheci algumas vezes (...) peço desculpa à pessoa (...) não somos perfeitos todos os dias (...)*” (E2).

Relativamente ao entrevistado 3, o mesmo afirma que tem comportamento mais controladores perante os seus subordinados: “(...) *eu tenho evoluído o meu estilo de liderança (...) o meu estilo de liderança é confiar na responsabilidade que eu dou às pessoas e confiar que elas vão fazer o melhor em prol da organização (...) sou controlador, mas já fui mais (...) sou hoje mais*

*flexível no erro, do que há mais anos atrás (...) acreditar no valor das pessoas (...) expor as pessoas (...) e delegar para que as pessoas possam crescer e ser visíveis na organização (...)*” (E3), o entrevistado 4, refere: “*(...) se pensarmos no Chefe e no Líder, eu considero-me mais um Líder (...) a minha liderança nunca foi nem nunca será uma liderança pela força (...) será sempre ajudar as pessoas a verem aquilo que eu gostava que eles vissem (...) nunca usarei os “galões” (...) o grande segredo da liderança são as pessoas (...) nós não mudamos ninguém (...) nós temos que saber trabalhar com cada um (...) eu sou mais um da equipa para ajudar (...) não sinto que sei tudo (...) tem que haver respeito com todos (...)*”, o entrevistado 5, afirma: “*(...) sou bastante ativo e moderador (...) oiço os colegas e ajudo sempre que necessário (...) não sou uma pessoa de impor algo (...)*” (E5).

Assim sendo, o sexo pode não ser o único fator diferenciador. Coloca-se a hipótese da natureza das tarefas. A padronização na Produção é muito superior e os operadores necessitam de maior supervisão.

#### **3.4. A perceção dos profissionais em cargos de liderança inquiridos sobre as barreiras no acesso à liderança**

Na dimensão em análise, na perceção dos entrevistados em relação aos estilos de liderança no setor automóvel, a entrevistada 1 e 2 referem que os homens utilizam um estilo mais autocrático e diretivo, respetivamente, reforçando a abordagem de Eagly e Johnson (1990, *cit in*. Taveira, 2018): “*(...) existe um estilo de liderança no setor automóvel que é muito focado em processo, método, resolução de problemas (...) muito focado em resultados (...) falta uma noção mais estratégica ou uma questão do conceito (...) é uma questão do setor este automatismo industrial (...) obviamente é bom que saem carros de qualidade, mas em termos estratégicos e de futuro por vezes não leva a uma reflexão maior nem se calhar vai ao encontro de objetivos a médio longo prazo (...) naturalmente sou uma pessoa mais conceptual (...) tento olhar para um todo (...) mas não tem a ver com o ser feminino ou masculino (...) tem a ver com a estrutura mental (...) há muitas pessoas neste setor que têm este mindset processual (...) os homens da velha-guarda têm um estilo mais autocrático (...)*” (E1); a entrevistada 2, salienta a conduta da liderança masculina: “*(...) é difícil generalizar (...) porque há estilos de mulheres que eu identificaria como muito masculinos (...) há homens que também são o protótipo que eu considero um estilo mais diretivo, mais impositivo, mas que muitos homens não o têm (...) é difícil, é muito individual (...) é comum imitarem o estilo da chefia (...) adaptam-se às ocasiões (...)*” (E2), relacionando assim o estudo de Horner e Walsh (1974, *cit in*. Nogueira, 2009), que

afirmam que as mulheres tendem em ter comportamentos considerados masculinos para facilitar o acesso à liderança.

Relativamente ao entrevistado 3, destaca-se, pois, refere que as mulheres atualmente são mais agressivas e menos tolerantes, comparativamente aos homens na liderança do setor automóvel: “(...) vejo algumas diferenças (...) as mulheres que estão na liderança são mais agressivas do que os homens, não são tão tolerantes como os homens (...) a liderança que se via no passado, hoje em dia já não se vê tanto (...) vejo as mulheres mais agressivas na forma como lideram as suas pessoas e não tao compreensivas (...)” (E3). O entrevistado 4, afirma: “(...) Não acho que haja grandes diferenças, depende da personalidade de cada um (...)” (E4). Por outro lado, o entrevistado 5, refere: “(...) as mulheres são mais metódicas e perfeccionistas (...)” (E5).

Nas entrevistas, as perceções diferentes sobre o assunto em questão, as entrevistadas e os entrevistados, revelam os seus próprios estereótipos de género. As opiniões diferem quando questionados na sua perspetiva se no setor automóvel a função que desempenham atualmente, são ocupadas por homens ou mulheres, sendo que a entrevistada 1 refere que a sua função é ocupada maioritariamente por homens, ao contrário da entrevistada 2 que menciona que a sua função é ocupada na maioria por mulheres no setor em questão. O entrevistado 3, responde que não sabe, contudo afirma que tem que no setor ainda há uma forte presença masculina. Quanto aos entrevistados 4 e 5 afirmam que é a presença masculina. Na análise, identifica-se mais uma vez a presença da barreira denominada de “teto de vidro”, tal como referem Carli e Eagly (2016, cit in. Taveira, 2018, p. 21) “como a mais popular das metáforas, sendo que esta representa o facto de as mulheres não conseguirem avançar até aos mais altos níveis de liderança, ficando retidas no penúltimo nível”. Outra abordagem, de acordo com Eagly e Karau (2002, cit in. Taveira, 2018), é que o preconceito pode ser um fator influenciador para o número reduzido de mulheres em cargos de liderança, ligando ao poder e autoridade: “(...) mais homens porque tem a ver com a antiga escola (...) estão muito formatados por atribuição de tarefa, cumprir a tarefa (...) está muito evidente na prática do dia-a-dia (...)” (E1). A entrevistada 2 faz referência à feminização da função de Recursos Humanos: “(...) na minha função é mais feminina no setor automóvel (...) voltamos aos papéis tradicionais aos papéis da mulher e do homem (...) curso de gestão de Recursos Humanos tens mais população feminina (...) tradicionalmente identificas no comportamento feminino esta questão de saber lidar com os outros e ter influenciam positiva na organização (...) é uma ideia tradicionalista, não corresponde totalmente à verdade (...)” (E2). Sendo o mesmo reforçado pelo entrevistado 3

para essa função: “(...) no nosso setor não tenho muita ideia, mas existem muitas mulheres enquanto responsáveis de Recursos Humanos principalmente (...) lá fora a gestão de fábrica ainda é muita presença masculina (...) nestes departamentos de serviços, Recursos Humanos, Logística, IT e por aí fora, já se vê grande parte serem mulheres, que é mais nestas vertentes sociais (...)” (E3); “(...) masculino claramente (...) não acho que haja influência (...)” (E4); “(...) a maioria é masculina, devido às características das áreas de Produção (...)” (E5).

Quando analisado que práticas facilitariam a liderança de cada entrevistado, as duas primeiras entrevistadas indicam que o excesso de reuniões é prejudicial, pois passam menos tempo com os membros da sua equipa: “(...) as coisas já estão muito sistematizadas e as práticas ajudam bastante (...) há um excesso de reuniões que nem sempre são produtivas (...) atrapalham um bocado na gestão diária (...) rouba tempo com as pessoas (...)” (E1); “(...) sinceramente não noto grande diferença (...) o excesso de reuniões claro (...) as reuniões poderem ser passadas a outros membros da equipa (...) a mim ajuda-me ter uma estrutura diferente, com coordenadores (...)” (E2).

O entrevistado 3, menciona que o teletrabalho é algo que tem vindo a facilitar a sua gestão, sendo que os seus subordinados gostam do modo de trabalho, agora mais aplicado devido à pandemia da Covid-19.: “(...) a mobilidade que nos veio trazer o Covid (...) veio para ficar (...) eu não gosto de teletrabalho, mas tenho consciência que as pessoas que eu lidero gostam (...) evitar deslocações e atividade pessoal e não havendo impacto na atividade profissional é uma mais-valia para as pessoas (...)” (E3).

O entrevistado 4, referiu uma experiência numa fábrica do setor no Brasil, no ano 2021, onde foi implementado um programa em que o Diretor de Produção ia para a linha de produção, trabalhar junto dos seus operadores, tendo referido inclusive que criou amizades junto de Team Leaders: “(...) implementaram um dia na linha, achei interessante e fui um dia para a linha de produção (...) eles ficaram em choque (...) criei amizades inclusive com Team Leaders (sorriso) (...)” (E4).

Por fim, o entrevistado 5 refere que é necessário um maior apoio do Departamento de RH e Departamento Médico da sua fábrica: “(...) mais suporte dos departamentos de apoio, tais como Departamento de Recursos Humanos e Departamento Médico (...)” (E5, pergunta 27).

No setor em questão, de acordo com as respostas acima, não estão a ser utilizadas práticas organizacionais específicas de facilitação para a liderança, sendo que Casaca (2019) afirma que para a igualdade de género devem ser integradas políticas e práticas.

Os entrevistados, quando questionados qual a sua perceção de que forma estão distribuídos os homens e mulheres em cargos de liderança, referem que os homens prevalecem sobre as mulheres no tema em questão. A entrevistada 1 refere que são 23%, sendo que os dados foram partilhados pela mesma numa apresentação: “(...) *na realidade no Management acho que são 23% de mulheres neste momento (...) fui eu que apresentei estes dados (...)*” (E1); “(...) *eu acho que são 12% de mulheres (...)*” (E2); “(...) *são homens maioritariamente (...) no geral são mais homens do que mulheres (...)*” (E3, pergunta 28); “(...) *são do sexo masculino (...)*” (E4); “(...) *30-70 mais ou menos, pesando para o lado dos homens (...)*” (E5).

Tendo em conta as respostas acima, visto que maioritariamente os lugares de liderança são ocupados por homens, para Nogueira (2006) para o aumento de mulheres na liderança, deve-se ultrapassar barreiras e argumentar que os sexos se complementam, visto que ambos os sexos possuem perspetivas diferentes.

A entrevistada 1, refere que tem um bom relacionamento com homens e mulheres, contudo identifica duas características nas mulheres, nomeadamente, identifica as mulheres que transmitem feminilidade e as mulheres que demonstram um registo mais masculinizados, sendo que as duas características ajudam em diversos fatores: “(...) *bem (...) é uma gestão muito intensa e dedicada à empresa (...) cada um tem as suas características (...) nalgumas situações noto neste tipo de setor uma abordagem excessiva, tanto à mulher que transborda a feminilidade em termos de características (...) há aquela de facto mais neutra e depois há aquela mulher que entra no registo masculinizado (...) é uma aculturação (...) os homens deixam de ver a mulher como mulher (...)*” (E1).

A entrevistada 2 e o entrevistado 3, referem que há diferenças entre homens e mulheres, contudo realça-se o mencionado por ambos, em que os homens utilizam temas entre si, como o “futebol” para “quebra-gelo” e quando há conversas entre homens e mulheres, as conversas são meramente relacionadas com o tema profissional: “(...) *sim há diferenças (...) por exemplo isto é muito frequente, dois líderes homens começam uma reunião a falar sobre futebol e como é que o jogo correu, uma reunião entre homem e mulher falam de trabalho (...) o facto de se falar de futebol entre eles é o “icebreaker” e é bom (...) se a reunião for entre homem e mulher,*

*não perguntam do jogo porque partem do principio que não gostas (...) se for um reunião entre mulheres, começamos logo com o trabalho porque somos mais focadas (...)*” (E2);

O entrevistado 3 refere: *“(...) obviamente com os homens há um à vontade (...) com as mulheres há sempre aquele cuidado adicional (...) à vontade que tens com os homens é diferente (...) com as mulheres temos que ter mais cuidado com as conversas do futebol (...) não são focadas para esse tipo de conversa de brincadeira, são muito mais orientadas para a conversa profissional (...) até pode ser interpretado de outra forma (...) como adereças algum desafio se calhar estás mais à vontade com o universo masculino do que com o universo feminino (...)*” (E3).

Os entrevistados 4 e 5 não notam quaisquer diferenças na relação entre homens e mulheres no seu trabalho: *“(...) eu dou-me bem com toda a gente! (...) não acho que haja (...) não vejo que haja uma relação diferente (...)*” (E4); relativamente ao entrevistado 5: *“(...) tenho uma relação saudável e com espírito de entreaajuda (...) não noto diferenças (...)*”, contudo refere que: *“(...) noto que as mulheres são um pouco mais intrigistas (...)*” (E5). Relativamente aos relacionamentos, os resultados sugerem que os entrevistados não assumem que existem diferenças, contudo parecem salientar algumas “mais à vontade” dentro do mesmo sexo. Quando às mulheres, falam em masculinização, nomeadamente a normalização ao comportamento normativo masculino.

### **3.5. O modo como os profissionais em cargos de liderança inquiridos fazem a conciliação da sua vida privada e profissional**

Na dimensão em análise, relativamente à conciliação trabalho-família as respostas são distintas, no que toca às responsabilidades das tarefas domésticas, sendo que a entrevistada 1 afirma que as tarefas são partilhadas com o marido, contudo tem um suporte de uma doméstica todas as tardes, durante todos os dias: *“(...) é misto (...) preparo a roupa dos miúdos (...) os almoços para o dia seguinte (...) mas depois o meu marido é que aquece no micro-ondas (...) tenho uma empregada todos os dias à tarde, obviamente ajuda imenso (...) cozinhar sou mais eu, mas ele também cozinha (...)*” (E1).

A entrevistada 2 e o entrevistado 5 partilham tarefas doméstica no seu seio familiar, contudo referem que também possuem um apoio de uma doméstica para limpeza de casa e roupa: *“(...) eu sou a responsável pelas tarefas domésticas, pelas refeições, pelas compras (...) estando as duas em casa, eu sou mais responsável pelo gato e ela (a filha) pelo cão (...) tenho uma senhora*

*que vai quatro horas uma vez por semana limpar (...)*” (E2); “*(...) as tarefas domésticas são partilhadas com a esposa, mas maioritariamente sou eu que faço devido à sua condição física (...) sou o principal responsável pela comida e pela gestão das contas (...) faço de tudo (...) estou habituado, sempre foi assim (...) tenho apoio de uma dona de casa para a roupa e limpeza da casa, semanalmente (...)*” (E5), ou seja ambos os entrevistados possuem apoios formais, nomeadamente uma empregada doméstica. Realça-se também a situação particular do entrevistado 5, tendo em conta que a mulher é reformada, por doença e é a menos escolarizada.

Relativamente aos entrevistados 3 e 4, ambos afirmam que partilham as tarefas domésticas com as suas mulheres, contudo mencionam que as mulheres são quem têm mais responsabilidades nas tarefas: “*(...) procuro dividir com a minha mulher as tarefas domésticas (...) por exemplo tratado lixo, tratar da máquina da loiça ou da roupa é minha (...) mas as outras tarefas maioritariamente são a minha mulher (...) compras também não me importo de ir (...) procuro dividir algumas atividades (...) no final é 60% para a minha mulher e 40% para mim (...) não temos qualquer apoio (...)*” (E3); “*(...) eu ajudo, mas a minha mulher é a “chefe” lá em casa, ela é que orienta (...) nunca sou eu que organiza (...) ela é que organiza (...) mas eu faço qualquer coisa (...) o jardim sou eu que trato (...) não temos apoio de ninguém por vontade/decisão (...)*” (E4). Apesar da partilha, ambos os entrevistados, no seu discurso, sugerem que as tarefas, ou pelo menos a organização da mesma, recaem sobre as suas mulheres.

Tendo em conta as respostas acima e tal como referido por Mendonça e Matos (2015) a conciliação do trabalho-família faz parte do ciclo vital do indivíduo, sendo que as tarefas domésticas impactam nessa conciliação. Para Aboim (2007, *cit in.* Mendonça & Matos, 2015) relativamente ao género, são claras as diferenças sociais na responsabilidade das tarefas domésticas, sendo a mulher a principal interventiva. Haile et al. (2016, *cit in.* Gato, 2019), afirmam a conciliação trabalho-família, pode ser uma das principais barreiras para a sub-representação das mulheres em cargos de liderança nas organizações e nas questões foram evidentes que as mulheres tendem em ter uma maior responsabilidade nas tarefas domésticas, apesar neste grupo de entrevistados, existir partilha e apoio formal. O uso do tempo da mulher, de acordo com Casaca e Perista (2017), tem uma maior jornada de trabalho, onde é contabilizado o trabalho em contexto profissional e no contexto familiar, sendo que as diferenças de género para Crompton (2006, *cit in.* Silva et al., 2010) são evidentes em que as mulheres trabalham sobre o “código doméstico”, libertando os homens das tarefas e ajudando-os no foco profissional. Quanto à divisão de tarefas, verifica-se de acordo o estudo de Perista

(2002) que, o nível socioeconómico da população no presente estudo, tende a participar mais nas tarefas domésticas, devido ao seu nível de formação superior.

Relativamente aos hobbies dos entrevistados nos tempos livres e qual o seu sentimento relativamente ao tempo utilizado se é suficiente, semanalmente de acordo com as respostas, todos gostam de diversos passatempos, sendo que o jogging é o mais mencionado. Em relação ao tempo utilizado para as atividades dos entrevistados, é entre as duas e oito horas semanais, sendo que os entrevistados 1, 2, 3 e 4 referem que possuem pouco tempo para as suas atividades: A entrevistada 1, refere: “(...) *Gostamos de praia e coisas ao ar-livre (...) teatro (...) Netflix (...) viajar (...) tudo isto mais nas férias (...) o tempo é pouco (...) a gestão aqui (...) uma criança com quatros anos e um adolescente com dezassete requer uma logística (...)*” (E1);

A entrevistada 2, refere: “(...) *ultimamente costumo passear e fazer jogging (...) gosto muito de ler (...) para ler cerca de seis horas semanais e passear umas oito horas por semana (...) acho que deveria ter mais tempo (...) há muita coisa que queria fazer e não tenho tempo (...) mas por vezes tenho tempo, mas estou cansada (...)*” (E2);

O entrevistado 3: “(...) *jogging (...) gosto muito de ouvir e tocar música (...) cinema (...) adoro música (...) gosto de futebol obviamente (...) gostaria de fazer mais corrida (...) gostava de ter a possibilidade durante a semana no final do dia fazer alguma corrida (...) antigamente juntava-me com a banda uma vez por semana e agora está parado (...)*” (E3);

O entrevistado 4: “(...) *gosto de correr (jogging) (...) andar de bicicleta (...) Pesca (...) quando tenho tempo gosto de fazer essas atividades duas a três horas por semana (...) agora não tenho conseguido (...)*” (E4);

O entrevistado 5: “(...) *gosto de passear ir à praia e fazer desporto (...) jogging (...) cerca de cinco a seis horas por semana (...) sim tenho tempo (...) cerca de uma hora e meia por dia e que é suficiente (...) para manter a forma e libertar o stress (...)*” (E5).

Os entrevistados quando questionados qual a estratégia de conciliação utilizada, três dos entrevistados (1, 3, 4 e 5), referem que não possuem uma estratégia definida gerem o “dia-a-dia”. A entrevistada 2 refere que a estratégia utilizada é não levar o computador para casa. Na questão, se o trabalho interfere com a relação da vida pessoal e vice-versa, verificou-se a existência do “*spillover*”, nomeadamente o negativo, tal como referido anteriormente no presente estudo e de acordo com a abordagem de Voydanoff (2002, *cit in*. Matias et al., 2012),

que se refere ao conflito de papéis, nomeadamente à acumulação dos mesmos, ou seja, a conciliação de trabalho-família:

A entrevistada 1, refere: “(...) é dia-a-dia (...) dividir tarefas (...) de vez em quando há saídas (...) eu tento dividir ao máximo as coisas e não trago os problemas de casa para o trabalho (...) confesso que a intensidade da função e deste tipo de setor é impossível não transitar para casa, por de facto agarro-me ao computador em casa (...)” (E1);

A entrevistada 2: “(...) a minha estratégia é não levar computador para casa (...) já basta ter que atender telefonemas (...) interfere muito, muito (...) em termos de tempo e disponibilidade mental (...) há dias que não oiço nada (...) até na vontade de estar com outros (...)” (E2);

O entrevistado 3: “(...) é um bocado dia-a-dia (...) claramente, claramente (...) influência e há dias que estás mais alegre ou menos alegre (...) tudo isso interfere com a relação (...) resulta melhor do ambiente do pessoal para o profissional do que do profissional para o pessoal (...) é uma coisa que eu também tenho que trabalhar (...)” (E3);

O entrevistado 4: “(...) ainda não tenho estratégia para conciliação, mas irei ter (...) eu tento sempre separar as coisas (...) acho que faço de alguma parte essa separação (...) eu lá em casa tento desligar (...) mas não fico nervoso (...) eu não posso dizer que separo a 100% (...) quando uma pessoa leva um problema para casa passa sempre qualquer coisa (...)” (E4); “

O entrevistado 5: “(...) gestão dia-a-dia (...) não, pois tento conciliar as duas de modo a não prejudicar nada nem ninguém (...) mas levo sempre um pouco do trabalho para casa (...) sou pouco emotivo não passo os problemas do trabalho para a vida pessoal e vice-versa (...)” (E5).

Verifica-se assim, de acordo com Teixeira e Nascimento (2011, cit in. Pirrolas, 2017), que a conciliação trabalho-família, traduz-se na existência de uma relação direta entre o contexto familiar e o contexto profissional, sendo que os indivíduos conseguem dar resposta simultaneamente, sem causar quaisquer transtornos devido à interferência entre ambos.

### **3.6. A perceção dos profissionais em cargos de liderança inquiridos sobre as práticas organizacionais de conciliação no setor automóvel**

Analisando a última dimensão do presente estudo, quanto à práticas organizacionais facilitadoras da conciliação, as entrevistadas 1 e 2 mencionam que no setor automóvel não há práticas organizacionais no setor automóvel que facilitadoras: “(...) não, acho que o setor

*automóvel tem horários exigentes que não se coadunam com práticas familiares (...) se eu fosse mãe solteira não podia trabalhar aqui (...)* (E1, pergunta 39); *“(...) aqui acho que não são (...) poderiam ser mas aqui no setor não são (...) quando se fala do assunto é completamente desvalorizado (...)*” (E2).

Os três entrevistados 3, 4 e 5 são da opinião que existem práticas organizacionais conciliadoras com a vida pessoal e trabalho: *“(...) eu acho que a empresa facilita (...) tudo depende da pessoa e do que a pessoa quer dar de output para a sua profissão (...) esta vertente do teletrabalho vai ajudar (...)*” (E3); *“(...) sim temos sem dúvida nenhuma que facilita (...) comparativamente às práticas de lá (Brasil), temos (...)*” (E4); *“(...) sim facilita, temos dias de assistência à família, dias especiais etc (...)*” (E5).

Quando questionados se a sua empresa facilita a conciliação trabalho-família, as entrevistadas 1 e 2, referem que a empresa não tem flexibilidade, nomeadamente no que toca a horários. A entrevistada 1 refere inclusive que na indústria automóvel a flexibilidade é limitada:

A entrevistada 1, refere: *“(...) não ajuda, por exemplo para a semana o meu filho vai ter o sarau e eu não posso estar presente porque vou ter um Assessment (...) o meu filho não se esquece que não fui a uma festa de Natal porque estava na Alemanha (...) não acho que a empresa seja muito sensível ou aberta a estes pontos (...) não existe muito esta flexibilidade pelo tipo de indústria (...)*” (E1);

A entrevistada 2: *“(...) não há flexibilidade (...) práticas seriam por exemplo facilidades de horário (...)*” (E2);

O entrevistado 3: *“(...) acho que facilita (...) em determinados cargos não é tão fácil (...) a política de teletrabalho é um exemplo (...)*” (E3);

O entrevistado 4: *“(...) não dão valor (...) uma organização cria-se à imagem do chefe, para o bom e para o mau (...)*” (E4);

O entrevistado 5: *“(...) horário flexível (...) os trabalhadores têm conhecimento e as medidas são bem aceites (...)*” (E5).

Relativamente ao suporte dos colegas numa situação de conciliação, as respostas foram semelhantes, tendo em consideração que todos mencionaram exemplos de situações pessoais

dos quais sofreram: A entrevistada 1: “(...) *sim claramente, quando estive de licença, a minha função não foi substituída, eu fi-la na mesma com grande sobrecarga de dois, três elementos da minha equipa (...) os restantes Chefes de Departamento não ficaram com nada (...)*” (E1);

A entrevistada 2: “(...) *sim se alguém está ausente tens sempre alguém que te substitui (...) os meus pares na mesma função não acredito (...) da mesma forma que quando uma colega esteve ausente também podia ter partido de mim dar apoio, mas não partiu (...)*” (E2);

O entrevistado 3: “(...) *acho que sim (...) felizmente não tenho tido situações de ausência (...) sempre que tive, tive o suporte dos meus pares (...)*” (E3);

O entrevistado 4: “(...) *da minha experiência os colegas dão suporte (...) inclusive quando há absentismo as outras áreas dão me suporte (...)*” (E4);

O entrevistado 5: “(...) *os colegas asseguram a coordenação (...) mesmo ausente os assuntos são resolvidos, nem que seja por telefone ou email (...)*” (E5).

Quanto à opinião de cada entrevistado em relação a práticas facilitadoras para a conciliação trabalho-família, a entrevistada 1 refere que as soluções de Part-Time podem ser interessantes e o entrevistado, todos os restantes entrevistados não formaram uma opinião de algo que facilitaria a sua conciliação: “(...) *eu acho que soluções de Part-Time podem ser soluções interessantes (...) uma situação de Full-Time é quase vinte e quatro horas (...) Life-Balance através de Part-Time (...)*” (E1);

A entrevistada 2, refere que a flexibilidade de horário não serve o seu propósito: “(...) *no meu caso a flexibilidade de horário não me serviria muito, porque não tenho filhos pequenos (...) a mim o que facilitaria mesmo era não haver esta sobrecarga de trabalho e assuntos (...) estares cansada, não aproveitas no exterior (...)*” (E2);

O entrevistado 3: “(...) *não vejo assim nada que me facilitaria, passa sempre por uma decisão minha onde devo colocar o foco (...)*” (E3);

O entrevistado 4: “(...) *eu normalmente não saio depois das 17h00, prefiro levar o computador e ligar um pouco e gerir o meu tempo (...) sou da opinião que tem que haver presença e não sou apologista do teletrabalho (...) em teletrabalho não damos exemplo para ninguém (...) eu prefiro levar trabalho para casa a ficar cá mais horas (...)*” (E4);

O entrevistado 5, afirma: “(...) não aplicável a mim (...)” (E5).

Nas respostas abaixo, a percepção dos entrevistados em relação ao suporte que atribuem aos seus subordinados para conciliação de trabalho-família foi semelhante, pois as entrevistadas 1, 2 e os entrevistados 3 e 5, afirmam que são flexíveis: A entrevistada 1, refere: “(...) tentar dar alguma flexibilidade e alguma abertura dentro dos parâmetros que a legislação e a empresa permitem (...) usar as ferramentas de flexibilidade de horário para poder conciliar isso (...) há histórias de vida que nos partem o coração, mas há determinados parâmetros que não se conseguem ultrapassar (...)” (E1);

A entrevistada 2: “(...) sim totalmente, sempre que alguém tem alguma questão (...) tenho flexibilidade pessoal (...) eu acho que quando nós pedimos temos que dar, não vale a pena querer que as pessoas sejam flexíveis quando as pessoas são inflexíveis (...) sentem o meu suporte (...) podes perguntar a opinião deles (...)” (E2);

O entrevistado 3: “(...) sim dou imensos suportes (...) sou muito flexível (...) tenho tido muito esses exemplos (...) se me pedem não há questão (...) dou toda a abertura para as pessoas conciliarem a vida pessoal com a profissional, porque as pessoas também o merecem (...) naquilo que eu puder auxiliar as pessoas sabem que podem contar comigo (...) eu penso que sim que sentem do suporte (...) tenho vários feedbacks (...)” (E3);

A entrevistada 1, refere: “(...) tentar dar alguma flexibilidade e alguma abertura dentro dos parâmetros que a legislação e a empresa permitem (...) usar as ferramentas de flexibilidade de horário para poder conciliar isso (...) há histórias de vida que nos partem o coração, mas há determinados parâmetros que não se conseguem ultrapassar (...)” (E1);

A entrevistada 2: “(...) sim totalmente, sempre que alguém tem alguma questão (...) tenho flexibilidade pessoal (...) eu acho que quando nós pedimos temos que dar, não vale a pena querer que as pessoas sejam flexíveis quando as pessoas são inflexíveis (...) sentem o meu suporte (...) podes perguntar a opinião deles (...)” (E2);

O entrevistado 3: “(...) sim dou imensos suportes (...) sou muito flexível (...) tenho tido muito esses exemplos (...) se me pedem não há questão (...) dou toda a abertura para as pessoas conciliarem a vida pessoal com a profissional, porque as pessoas também o merecem (...) naquilo que eu puder auxiliar as pessoas sabem que podem contar comigo (...) eu penso que sim que sentem do suporte (...) tenho vários feedbacks (...)” (E3);

O entrevistado 5: “(...) sempre que necessário os colaboradores podem alterar o horário ou antecipar (...) tenho sensibilidade para o assunto (...) os exemplos são as trocas de horário que autorizo (...)” (E5);

Contudo, o entrevistado 4, afirma que irá agendar reuniões individuais para perceber o sentimento dos trabalhadores em relação à organização. O entrevistado 4 está a desempenhar funções como Diretor de Produção apenas desde 2022:

O entrevistado 4: “(...) houve três coisas que eu disse que ia fazer (...) reuniões de informação regulares (...) reuniões com o “ShopFloor” e outra coisa é o “One-to-One Feedback” (...) sem pressão de agenda (...) vou sentir mais a parte pessoal de cada um (...) não consigo dar-te uma resposta direta (...)” (E4).

## CONCLUSÃO

O presente estudo realizado no âmbito do Mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, parte das seguintes perguntas de partida “*Quais são os desafios dos profissionais do setor automóvel no acesso a cargos de liderança?*” e “*Haverá diferença entre homens e mulheres no acesso aos cargos de liderança?*”. Para definir o objetivo geral e específicos e o quadro metodológico, recorreremos a uma revisão na literatura. Começámos por um breve enquadramento das problemáticas sobre a igualdade de género, a conciliação da dupla jornada e a liderança no primeiro capítulo, refletindo os conceitos, os estereótipos de género e os problemas da segregação sexual, incidindo sobre os desafios no acesso à liderança no setor automóvel. Assim, o trabalho permitiu definir o objetivo geral do trabalho, “*analisar a trajetória profissional tendo como propósito compreender os desafios e barreiras no acesso a cargos de liderança no setor automóvel*”. Relativamente aos objetivos específicos do trabalho, definiram-se os seguintes: Caracterização sociodemográfica dos profissionais em cargos de liderança da indústria automóvel; Caracterização da trajetória profissional dos profissionais em cargos de liderança da indústria automóvel; Conhecer a perceção dos profissionais em cargos de liderança sobre os desafios no acesso a cargos de liderança no setor automóvel; Conhecer a perceção dos profissionais em cargos de liderança sobre as barreiras no acesso à liderança; Conhecer o modo como os profissionais em cargos de liderança fazem a conciliação da sua vida privada e profissional; Conhecer a perceção dos profissionais em cargos de liderança sobre as práticas organizacionais de conciliação no setor automóvel.

Do ponto de vista metodológico os objetivos foram concretizados recorrendo à investigação qualitativa (Fortin, 2009), uma vez que se pretendia compreender os indivíduos, tendo em consideração o que fazem e o que dizem no contexto social e cultural em que estão inseridos. Como objeto de estudo, foram selecionados profissionais em cargos de liderança do setor automóvel da região de Setúbal, utilizando a entrevista semidiretiva como técnica para a recolha dos dados. A técnica de amostragem aplicada no presente estudo será a não probabilística acidental ou por conveniência (bola de neve) (Fortin, 2009).

Para estudar o tema em questão, foram realizadas cinco entrevistas, a profissionais do setor automóvel em cargos de liderança, com idades compreendidas entre os 48 e os 62 anos de idade, em diversas áreas, tais como: Recursos Humanos e Produção. As entrevistas realizaram-se até à saturação da coleta de dados, tendo em conta que não foram encontradas e acrescentadas

novas informações relevantes, para a compreensão do fenómeno em causa. Das cinco entrevistas: duas mulheres e três homens, sendo que uma entrevistada é divorciada e os restantes entrevistados e entrevistada, são casados. Todos/as possuem dependentes, exceto um entrevistado. Relativamente distribuição das entrevistadas e entrevistados por níveis de habilitações literárias, todos/as possuem Licenciatura, por outro lado, os respetivos cônjuges também possuem Licenciatura, exceto de um entrevistado. Quanto à função atual desempenhada pelas entrevistadas e entrevistados, todos possuem uma função distinta na indústria automóvel, contudo em lugares de liderança.

Na caracterização da trajetória profissional das entrevistadas e entrevistados, constatou-se que três iniciaram a sua vida profissional, formalmente, no setor automóvel, sendo que os restantes iniciaram noutros setores. Quanto à análise da liderança, durante o trajeto profissional das entrevistadas e entrevistados, as respostas foram consensuais, visto que todas/os referiram que, a liderança era maioritariamente masculina, corroborando a estatística de acordo com Eurofound (2021). Outra nota relevante, é uma situação vivenciada por uma entrevistada, em que esteve envolvida num projeto que pretendia contrariar a segregação sexual, tendo em conta os estereótipos existentes, relativamente à liderança masculina, realçando a abordagem de Schouten (2011, *cit in.* Aguiar, 2018), referindo que a humanidade divide a sociedade como modelo binário, entre homens e mulheres, através dos estereótipos. Sendo que, os estereótipos de género que de acordo com Basow (1992, *cit in.* Aguiar, 2018), são crenças que distinguem o significado de ser mulher ou ser homem, bem como a visão dos seus papéis sociais de género.

No setor automóvel, constatou-se que a liderança feminina acontece, por norma, nas áreas indiretas/apoio, tais como Recursos Humanos e Logística, pois nas áreas de Produção, estão ocupadas na totalidade por homens, demonstrando assim a presença do “teto de vidro”, representado assim uma barreira invisível, que complexifica a carreira profissional das mulheres que têm o objetivo de ascender a cargos de liderança (David & Cooper, 1992, *cit in.* Nogueira, 2006). Os estereótipos de género foram também referidos e identificados no estudo em causa, bem como o “*Gender Pay Gap*”, devido à diferença salarial entre homens e mulheres. Contudo é unânime a opinião das entrevistadas e entrevistados, em que afirmam que é mais fácil ser-se homem, para ascensão a cargos de liderança, no setor automóvel, ou seja, a perceção da discriminação está presente, sendo um setor predominante masculino.

Na perceção das entrevistadas e dos entrevistados, em relação às barreiras existentes para a ascensão a cargos de liderança, apenas uma entrevistada referiu que as mulheres tinham de

passar por mais provas, comparativamente aos homens, quanto aos restantes entrevistados, mencionaram que as competências que adquiriram ao longo do percurso profissional é que possibilitaram a ascensão ao atual cargo de liderança, devido à sua experiência e pelos desafios ultrapassados.

No presente estudo, em relação aos estilos de liderança, as mulheres entrevistadas afirmam ter um estilo de liderança mais participativo, à semelhança do estudo de Eagly e Johnson (1990, *cit in.* Taveira, 2018). Quanto entrevistados, homens, referem ter um estilo mais controlador, contudo o sexo pode não ter qualquer influência, mas sim o tipo de tarefa que cada um desempenha, quando comparado entre uma função de liderança nos Recursos Humanos e uma função na Produção.

As mulheres entrevistadas afirmam que os homens possuem um estilo de liderança mais autocrático e diretivo, tal como refere Eagly e Johnson (1990, *cit in.* Taveira, 2018), relativamente aos homens, as respostas diferem, afirmando que, as mulheres são mais agressivas e menos tolerantes, mais metódicas e perfeccionais e há quem não identifique quaisquer diferenças, entre o sexo. Relativamente às políticas e práticas organizacionais, no setor em causa, constatou-se nas respostas, que não estão a ser aplicadas por forma a facilitar a liderança, tal como sugere Casaca (2019). A perceção das entrevistadas e entrevistados relativamente à distribuição das mulheres e homens em cargos de liderança, na sua empresa, as respostas foram consensuais, tendo em conta que todos mencionaram que os homens prevalecem sobre as mulheres.

Os resultados obtidos no estudo, relativamente aos relacionamentos entre mulheres e homens, sugerem que os entrevistados não assumem diferenças, apesar de salientarem uma maior interação entre o mesmo sexo, contudo foram identificados comportamentos masculinizados, por parte das mulheres, no setor em causa (normalização ao comportamento normativo masculino).

Na caracterização do modo como os profissionais em cargos e liderança fazem a conciliação da sua vida privada e profissional, quanto às responsabilidades domésticas, constatou-se de acordo com as entrevistas e entrevistados que, alguns possuem apoios informais, nomeadamente uma empregada doméstica, contudo dois dos entrevistados afirmaram que na partilha doméstica, as suas mulheres, são quem tem as maiores responsabilidades nas tarefas. Corroborando assim, o estudo de Casaca e Perista (2017), no que toca ao trabalho não pago, que apesar da progressiva

evolução na aproximação dos homens e mulheres, ainda persistem as desigualdades nas tarefas doméstica. Quanto à possível interferência do trabalho com a vida pessoal e vice-versa, verificou-se a existência do “*spillover*” negativo (Voydanoff, 2022, *cit in*. Matias *et al.*, 2012), de acordo as entrevistadas e entrevistados. Foi também verificado a ausência de práticas organizacionais no setor automóvel, para a conciliação da vida pessoal e profissional. Também foi mencionado, que no setor, não há flexibilidade horária para a conciliação, contudo, sempre que necessário, os colegas de equipa suportam em casos de ausência.

Conclui-se assim que os resultados apresentados, vão ao encontro dos estudos empíricos que serviram como base, para o enquadramento teórico, no presente estudo.

Relativamente às limitações no presente estudo, sendo um estudo qualitativo: não ter aprofundado os usos do tempo e a natureza do trabalho desenvolvido por cada um/a, bem como as relações de trabalho.

Tendo concluído o presente estudo de investigação, verificámos que ainda persistem detalhes que devem ser considerados para futuras investigações. Assim sendo, como proposta para investigações futuras, considerámos:

- Aprofundar os usos do tempo e a natureza do trabalho desenvolvido;
- Alargar o estudo a empresas de outros setores de atividade, bem como em outras regiões do país;
- Estudo de caso.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar, L. M. (2018). *Desigualdades de género no acesso aos lugares de liderança nas empresas portuguesas: um estudo de caso*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Barbosa, A. (2012). *Relação e a Comunicação Interpessoais entre o Supervisor*. (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Educação João de Deus, Lisboa, Portugal.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bento, A. (2012). *Investigação quantitativa e qualitativa: Dicotomia ou complementaridade*. Revista JA (Associação Académica da Universidade da Madeira), nº 64, 40-43.
- Caixeiro, C. M. (2014). *Liderança e Cultura Organizacional - Impacto da Liderança do Diretor Na(s) Cultura(s) Organizacional(ais) Escolar(es)*. (Tese de Doutoramento). Universidade de Évora, Évora, Portugal.
- Casaca, S. F. (2019). *O compromisso das organizações com a igualdade entre mulheres e homens*. Lisboa: CITE.
- Casaca, S. F., & Perista, H. (2017). *Como explicar o persistente diferencial salarial em desfavor das mulheres? Um contributo com base nas dinâmicas laborais recentes em Portugal*. SOCIUS/CSG Working Papers.
- CIG. (2021). *Plano de Ação para a Igualdade entre Mulheres e Homens 2018-2021*. Lisboa: CIG.
- Constituição da República Portuguesa - Decreto de aprovação da Constituição. (2020). Diário da República n.º 86/1976, Série I de 1976-04-10.
- Costa, B. R. (2018). Bola de Neve Virtual: O Uso das Redes Sociais Virtuais no Processo de Coleta de Dados de uma Pesquisa Científica. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*.
- Dubar, C. (1998). *Trajetórias sociais e formas identitárias: alguns esclarecimentos conceituais e metodológicos*. Educação & Sociedade.
- EIGE. (2020). *Gender Equality Index 2020 - Portugal*. Lituania: European Institute for Gender Equality.
- EIGE. (2020). *Statistical brief: gender balance in corporate boards 2020*. Lituania: European Institute for Gender Equality.
- Eurofound. (2018). *Women in management: Underrepresented and overstretched?* Publications Office of the European Union.
- Eurofound. (2020). *Gender Equality at Work*. Publications Office of the European Union.

- Ferreira, V. (2010). *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Gato, M. M. (2020). *Boas Práticas de Promoção de igualdade entre mulheres e homens em cargos de gestão e liderança em Portugal*. Lisboa, Portugal: ISEG.
- Gómez, G. F. (1999). *Metodologia de la Investigación Cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Lisboa: Princípia.
- Hill, M. M., & Hill, A. (1998). *Investigação Empírica em Ciências Sociais: Um Guia Introdutório*. Dinâmica - Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica.
- Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5ª ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- Matias, M., & Fontaine, A. M. (2012). *A Conciliação de Papéis Profissionais e Familiares: O Mecanismo Psicológico de Spillover*. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 28(2), 235-243.
- Matias, M., Fontaine, A. M., Simão, C., Oliveira, E., & Mendonça, M. (2010). *A conciliação trabalho-família em casais de duplo-emprego*. In Atas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Mendonça, M., & Matos, P. M. (2015). *Conciliação família-trabalho vivida a dois: Um estudo qualitativo com casais com filhos pequenos*. *Análise Psicológica*, 3 (XXXIII), 317-334.
- Myers, M. D. (2009). *Qualitative Research in Business & Management*. London: Sage.
- Nascimento, L. d., Souza, T. V., Oliveira, I. C., Moraes, J. R., Aguiar, R. C., & Silva, L. F. (2017). *Saturação teórica em pesquisa qualitativa: relato de experiência na entrevista com escolares*. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 243-248.
- Nogueira, C. (2006). *O (s) discursos das mulheres em posições de poder*. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9(2), 57-72.
- Nogueira, C. (2009). *As mulheres na liderança: números, ambiguidades e dificuldades*. (C. e. Género, Ed.) *Guião de Educação. Género e Educação*, 103-114.
- Paço, N. F. (2019). *Equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas cotadas em bolsa: a influência do compromisso estratégico empresarial*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal.
- Perista, H. (2002). *Género e trabalho não pago: os tempos das mulheres e os tempos dos homens*. *Análise Social*, XXXVII, 447-474.

Pirrolas, O. A. (2017). *Conciliação da Tripla Jornada: Como os estudantes trabalhadores conciliam a vida profissional -vida pessoal / familiar – escola*. (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.

Pordata. (18 de 09 de 2022). Obtido de:

<https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1995). *Manual de Investigação em Ciências* (2ª ed.). Lisboa: Gradiva - Publicações, Lda.

Silva, E. G., Nogueira, M. d., & Neves, A. S. (out/dez de 2010). (RE)*Conciliação dos usos do tempo: Imigração, Género e Trabalho-Família*. PSICO, 41(4), 455-461.

Soares, D. C. (2020). *Segregação ocupacional, por razão de género, em lugares de gestão: a perceção e as expectativas dos alunos de mestrado*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Bragança, Bragança, Portugal.

Taveira, M. d. (2018). *A Liderança Feminina em Portugal: um estudo qualitativo*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico do Porto, Porto, Portugal.

Vicente, M. (2013). *O género nas estruturas organizacionais: a diferenciação entre homens e mulheres na ocupação de funções, no acesso ao poder e nos salários*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A

## **Consentimento informado e esclarecido**

Exmo. (a) Sr. (a),

No seguimento do Mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, realizado na Escola Superior de Ciências Empresariais, na sede do Instituto Politécnico de Setúbal, na qualidade de aluno (200326013), invito-o(a) para uma entrevista para o desenvolvimento da minha dissertação.

O presente estudo, orientado pela Professora Doutora Maria Amélia Marques, Professora Coordenadora do Departamento de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, tem como objetivo analisar a trajetória profissional e os desafios de acesso à liderança dos profissionais do setor automóvel. Nesse sentido, vimos pelo presente, solicitar a vossa colaboração e autorização para a realização de uma entrevista, com gravação, por forma a conseguir cumprir os objetivos deste estudo.

Mais se informa que:

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

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

Muito Obrigado por toda a colaboração.

Marco Alexandre Félix Pessoa (200326013).

Consinto a entrevista e gravação para os efeitos acima mencionados.

---

## APÊNDICE B

### **Introdução/Guião de entrevista.**

Eu, Marco Pessoa, aluno do 2º ano do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Escola Superior de Ciências Empresariais do IPS, venho deste modo proceder à entrevista que faz parte da investigação empírica do meu projeto de fim de curso. O mesmo tem com o objetivo geral, analisar a trajetória profissional e os desafios de acesso à liderança dos profissionais do setor automóvel.

Assim sendo, gostaria de colocar-lhe algumas questões relacionadas com a temática. Seguindo as recomendações metodológicas e para assegurar a fiabilidade e autenticidade das narrativas solicito p.f. a gravação da entrevista, garantindo que será mantida a total confidencialidade e os dados recolhidos serão utilizados única e exclusivamente para este fim académico.

*Agradecer por se disponibilizar para a entrevista.*

### **Caracterização sociodemográfica dos profissionais em cargos de liderança da indústria automóvel**

*Vou começar por conhecê-lo/a a si e ao seu contexto pessoal e familiar*

1. Que idade tem?
2. Qual o seu sexo?
3. É natural de onde?
4. Qual é o seu Concelho de residência habitual?
5. Habilitações Literárias?  
*Explorar o seu percurso escolar.*
  - ❖ *No caso dos/as licenciados/as:*  
*Qual a razão da escolha deste curso?*  
*O que é que queria ser?*

- ❖ *No caso de não ter qualquer curso:  
Como é que foi o seu percurso escolar?  
Quando deixou a escola como é que arranjou emprego?*

6. Qual o seu Estado Civil?
  - ❖ *Se casado/a, unido/a de facto, comprometido, qual é a profissão do seu cônjuge (mulher ou marido) e a habilitação literária? Posso perguntar onde trabalha? Que tipo de horário tem?*
7. Quantas pessoas compõem o seu agregado familiar?
8. Quantos dependentes- filhos e/ou outros? E idades suas idades?

### **Caracterização da trajetória profissional dos profissionais em cargos de liderança da indústria automóvel**

*Pretendo conhecer a sua trajetória profissional*

9. Quando é que iniciou a sua atividade profissional?
10. Qual o primeiro emprego?
  - ❖ *O que fazia? Função?*
11. Quanto tempo esteve na empresa/atividade?
  - ❖ *Qual a razão da sua saída?*
12. A liderança da empresa era maioritariamente masculina ou feminina?
13. Qual era a sua perceção de segregação sexual? A mesma ou diferente atualmente?
  - ❖ *Explorar a dimensões vertical (diferença salarial; maior representação dos homens em cargos de liderança...);*
  - ❖ *Explorar a dimensão horizontal (diferença existente entre profissões, quando existe uma profissão que é ocupada predominantemente por um sexo, limitando a escolha...).*
14. Teve mais empregos?
  - ❖ *Breve caracterização de cada um deles;*
  - ❖ *Mencione dois aspetos positivos e negativos de cada um deles- quer relativamente ao que fazia; quer às condições de trabalho (horários/relações com @s colegas/ apoios/oportunidades de formação/autonomia; etc...).*
  - ❖ *Pode p.f. indicar quais foram as principais razões para a sua saída?*

### **Caracterização da Função Atual.**

15. Relativamente à Categoria Profissional, qual a sua atual função?
- ❖ *Tipo de Contrato?*
  - ❖ *Antiguidade da função?*
  - ❖ *Situação contratual?*
16. Qual o setor da sua empresa?
- ❖ *Dimensão da empresa?*
17. Qual o tipo de horário praticado no seu trabalho? Qual o nº de horas médio por semana?
- ❖ *Turnos? Trabalho extraordinário frequentemente? Isenção do Horário de Trabalho?*
  - ❖ *Leva trabalho para casa? porquê?*
18. Qual o tempo médio que demora no trajeto trabalho-casa e casa-trabalho?
- ❖ *Imagine um dia típico ou talvez uma semana típica de trabalho, e diga-me o que exige de si quer em termos de competências quer em termos de horários, isto é, exigências (o trabalho é desenvolvido no mesmo local, existem deslocações, trabalho fora de horas, trabalho de casa, telefonemas, etc.)*

### **Conhecer a perceção dos inquiridos sobre os desafios no acesso a cargos de liderança no setor automóvel.**

19. Como caracteriza o seu percurso no acesso ao atual cargo de liderança?
- ❖ *Identifique p.f. dois ou três grandes desafios/barreiras.*
20. Porque é que acha que foi “escolhid@”?
21. Quais são as competências que acha que são necessárias para aceder a um cargo de liderança?
- ❖ *Que competências acha possuir que identificaram para aceder ao atual cargo de liderança?*
22. Acha que é mais fácil aceder a cargos de liderança sendo mulher ou homem?
- ❖ *O que torna mais fácil? E o mais difícil?*
23. Alguma vez se sentiu discriminado/a?
- ❖ *Quando e como?*
  - ❖ *Abordar se sente algum tipo de estereótipos culturais na sua empresa...*
  - ❖ *Se não, porque é que acha que isso nunca aconteceu?*

24. Relativamente ao estilo de liderança, como definiria o seu?

- ❖ *Pode dar-me um exemplo de uma situação e de como é que age num “polo” agressivo ou autoritário ao passivo ou laissez-faire?*

### **Conhecer a perceção dos profissionais em cargos de liderança sobre as barreiras no acesso à liderança**

25. Neste setor automóvel, do que conhece, como caracteriza os estilos de liderança dos homens e das mulheres?

- ❖ *Indique-me p.f. semelhanças e diferenças.*

26. Na sua perspetiva a sua função, no setor automóvel, é desempenhada na maioria pelo sexo feminino ou masculino? Acha que há alguma influência? Se sim qual?

- ❖ *Remeter para os “tetos de vidro”.*

27. Na sua opinião o que facilitaria a sua liderança?

- ❖ *Ter em conta as práticas organizacionais e apoios;*
- ❖ *Ter em conta a organização e a sua “família”.*

28. Ao seu nível os outros líderes são do mesmo sexo ou de sexo diferente? Como estão distribuídos?

29. Qual a sua relação com elas e com eles?

30. Nota diferenças na relação entre líderes mulheres e líderes homens? Quais?

- ❖ *Mencione duas p.f.*

### **Conhecer o modo como os profissionais em cargos de liderança fazem a conciliação da sua vida privada e profissional**

31. Na família quem é que habitualmente é responsável pelas tarefas domésticas?

- ❖ *Ascendentes, dependentes, outros... (escola, atividades, etc...).*

32. Por quais é que se considera totalmente responsável?

- ❖ *Aquelas que não tem ajuda;*
- ❖ *Quais as que nunca fez?*
- ❖ *Quais as mais partilhadas?*
- ❖ *Pense inclusive nas que incluem dependentes (inclusive animais de estimação).*

33. No que respeita ao trabalho doméstico, o que é que faz em casa?  
(!) No caso de haver distribuição de tarefas.
- ❖ *Pode p.f. identificar quais as tarefas que cada um faz? (exemplos: tratar da roupa; cozinhar; limpeza da casa; transporte de familiares/dependentes; etc.).*
  - ❖ *Como é que decidiram a divisão de tarefas?*
34. Tem algum apoio para algumas tarefas?
- ❖ *Para quê e para quem?*
  - ❖ *Que tipo de apoio? (housekeeper? Creche? Ama? Amig/as? Familiares? Outros?).*
35. O que faz nos seus tempos livres?
- ❖ *Pode p.f. indicar qual/quais o/s tempo/s médio/s para as atividades semanalmente?*
36. Sente que tem tempo para atividades que gosta de fazer nos seus tempos livres?
- ❖ *Quanto tempo disponibiliza para as atividades de tempos livres ou pessoais? Diariamente ou semanalmente?*
  - ❖ *Sente que é suficiente?*
  - ❖ *Quais são as principais razões?*
  - ❖ *Como tenta otimizar o seu tempo?*
37. Qual a estratégia para o equilíbrio entre a conciliação do trabalho-família?
38. Na sua perspetiva o trabalho interfere a relação da vida pessoal e familiar e vice-versa?
- ❖ *Acha que podia ter mais tempo para a sua vida pessoal/familiar? Acha que a carga nas tarefas domésticas/familiares prejudicam o desenvolvimento profissional?*
  - ❖ *Remeter para o spillover (emoções, atitudes, competências e comportamentos do nível profissional para a esfera familiar e vice-versa).*

### **Conhecer a perceção dos profissionais em cargos de liderança sobre as práticas organizacionais de conciliação no setor automóvel**

39. Na sua perceção as práticas organizacionais são facilitadoras da conciliação?
- ❖ *De que forma? Qual ou quais destaca?*
  - ❖ *Pode p.f. identificar algumas?*
40. Em que medida é que a sua empresa auxilia/facilita a conciliação trabalho-família?
- ❖ *Consegue identificar algumas medidas que a empresa adota?*
  - ❖ *As medidas são bem aceites pel@s trabalhadores?*
  - ❖ *@s trabalhadores têm conhecimento das medidas?*

41. Qual o suporte, no seu local de trabalho, dos seus colegas numa situação de facilitação/conciliação?
- ❖ *Pode p.f. indicar alguma situação como exemplo?*
  - ❖ *(exemplo: situações de licença de maternidade/paternidade ou ausência para cuidar da família- qual o suporte durante a ausência e como foi o regresso?);*
42. Na sua opinião o que facilitaria, no seu caso, a conciliação da sua vida privada com a vida profissional?
43. Tendo em conta a sua liderança, qual a sua perceção do suporte que você atribui aos seus subordinados para que consigam conciliar trabalho-família?
- ❖ *Qual a sua sensibilidade para o assunto?*
  - ❖ *Tem algum exemplo do suporte que atribui aos membros da sua equipa?*
  - ❖ *Os seus subordinados sentem que é suficiente esse suporte?*

***Final da entrevista.***

Na sua organização, qual a pessoa que identificaria para eu fazer esta entrevista?

(referir apenas que terá que ter um cargo de chefia/liderança) - **técnica “bola de neve”**.

***Fazer os devidos agradecimentos pela participação.***