



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

CENTRO REGIONAL DE VISEU

IGOS – Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde

Mestrado em Gestão – Especialização em Gestão de Recursos Humanos

**A LIDERANÇA NO FEMININO E A
RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES**

Sandrina Ramos Sobral

Orientação: Professora Doutora Célia Ribeiro

Professora Doutora Clotilde Passos

Viseu, outubro de 2019



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

CENTRO REGIONAL DE VISEU

IGOS – Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde

Mestrado em Gestão – Especialização em Gestão de Recursos Humanos

**A LIDERANÇA NO FEMININO E A
RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES**

Dissertação apresentada na Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de
Mestre em Gestão, Especialização em Gestão de Recursos Humanos

Sandrina Ramos Sobral

Orientação: Professora Doutora Célia Ribeiro

Professora Doutora Clotilde Passos

Viseu, outubro de 2019

We demand more women in leadership:

For sustainable development.

For a better and fairer world for all.

UNESCO, 03 agosto de 2019.

AGRADECIMENTOS

Ao longo do desenvolvimento da dissertação, foram diversas as pessoas que contribuíram para a sua concretização, pelo que, não poderia deixar de as referir e às quais quero expressar a minha maior gratidão.

Às professoras Doutora Célia Ribeiro e Doutora Clotilde Passos, orientadoras da dissertação, pelo incentivo, apoio, rigor e disponibilidade. Através das suas críticas e correções enriqueceram este trabalho. Um agradecimento particular, também, pelo encorajamento e motivação pelos vários trabalhos de investigação e artigos que me possibilitaram desenvolver e publicar. Foram incansáveis e foi uma aprendizagem constante.

Às líderes que aceitaram participar nesta investigação. Sem o seu apoio, esforço e preocupação não teria sido possível a sua concretização. Apesar da exigente agenda mostraram-se sempre disponíveis para colaborar neste projeto. Obrigada pelo vosso testemunho e partilha que será, certamente, encorajador para outros (as) líderes. Foi uma honra tê-las conhecido.

Ao professor Doutor Paulo Pereira, como coordenador do mestrado.

Aos meus pais pelo esforço, apoio e incentivo que deram para continuar com o meu percurso académico. São o meu maior exemplo de força e de trabalho.

A todos os meus amigos, colegas e família que foram um apoio fundamental em todo este percurso e na vida.

A todos o meu sincero agradecimento.

RESUMO

A responsabilidade social das organizações (RSO) é, cada vez mais, uma questão estratégica para a liderança. Estudos revelam particular sensibilidade e orientação de uma liderança no feminino na introdução de comportamentos de responsabilidade social e ambiental, bem como, na atenção e equilíbrio das exigências das partes interessadas. Porém, em Portugal, a sub-representação feminina na liderança é um facto, sendo mais evidente à medida que aumenta a hierarquia das responsabilidades.

Face a esta problemática, foi definida como questão de investigação conhecer o contributo da liderança no feminino na formulação e implementação de políticas de RSO, em Portugal. Assim, na componente empírica deste estudo, recorreu-se a uma metodologia qualitativa seguindo o método fenomenológico, do tipo descritivo, exploratório e transversal. A recolha de dados foi feita através da análise documental e da realização de entrevistas, tendo-se constituído uma amostra de 15 líderes de organizações em Portugal. A análise dos dados seguiu os trâmites da análise de conteúdo recorrendo ao *software* Nvivo 12.

Os resultados, relativos à caracterização da liderança no feminino, revelaram um estilo de liderança transformacional e permitiram identificar diversos aspetos típicos de outros estilos em linha com o Modelo de Liderança ERES – Ética, Responsável, Estratégica e Sustentável, aqui proposto. Os principais condicionantes à ascensão profissional das líderes são a discriminação, o desafio em equilibrar as esferas profissional, familiar e social, os estereótipos de género e a segregação de funções. A sub-representação do género feminino deve-se: a uma cultura ainda muito masculinizada fruto da persistência dos estereótipos de género; à motivação pessoal da mulher; desacreditação ou falta de competências; as responsabilidades familiares e à segregação vertical e respetiva drenagem de talento. A análise reforça a existência de diferenças na liderança exercida por uma mulher e por um homem, e das vantagens da sua complementaridade.

As evidências empíricas apontam ainda para um contributo multidimensional da liderança feminina na RSO, vendo-a como um conceito formalmente estratégico. No âmbito social foram apontadas iniciativas dirigidas à comunidade interna – aprendizagem e formação, equilíbrio trabalho-família-social e igualdade de

oportunidades e à comunidade externa – comunidade, fornecedores, produtos/serviços e direitos humanos. No âmbito ambiental, destacaram-se medidas na gestão sustentável de recursos e resíduos e a sensibilização ambiental. Para as líderes, os benefícios da RSO mais que superam os eventuais inconvenientes. Os benefícios internos refletem-se na motivação dos colaboradores e melhores desempenhos, gerando comportamentos de cidadania organizacional, e na maior retenção de talentos, sendo considerado um grande desafio. A nível externo, permite a criação de valor para todos os *stakeholders*, revela-se um meio de garantir a sustentabilidade, permite a melhoria e promoção da imagem organizacional e é um fator crítico no fundamento de decisões de investimento. A integração dos *stakeholders* revelou-se fulcral, desenvolvendo ações maioritariamente voltadas para a comunidade, seguido dos colaboradores, sociedade e clientes. Por fim, acreditam numa particular suscetibilidade feminina para o tema.

Palavras – chave: Responsabilidade social organizacional, Liderança feminina

ABSTRACT

Organizational social responsibility (OSR) is an increasingly strategic issue for leadership. Studies reveal a particular sensitivity and guidance of female leadership in introducing socially and environmentally responsible behaviors as well as in addressing and balancing stakeholder demands. However, in Portugal, female underrepresentation in leadership is a fact, becoming more evident as the hierarchy of responsibilities increases.

Given this issue, it was defined as a research question to know the contribution of female leadership in the formulation and implementation of OSR policies in Portugal. So, in the empirical component of this study, we used a qualitative methodology following the phenomenological method, descriptive, exploratory and cross-sectional. Data collection was done through document analysis and interviews, and a sample of 15 leaders from organizations in Portugal. Data analysis followed the procedures of content analysis using the Nvivo 12 software.

The results, related to the characterization of female leadership, revealed a transformational leadership style and allowed to identify several typical aspects of other styles in line with the ERES Leadership Model - Ethical, Responsible, Strategic and Sustainable, proposed here. The main constraints on the professional advancement of leaders are discrimination, the challenge of balancing the professional, family and social spheres, gender stereotypes and segregation of functions. The under-representation of the female gender is due to: a still very masculinized culture due to the persistence of gender stereotypes; women's personal motivation; discredit or lack of skills; family responsibilities and vertical segregation and their talent drainage. The analysis reinforces the existence of differences in the leadership exercised by a woman and a man, and the advantages of their complementarity.

Empirical evidence also points to a multidimensional contribution of female leadership in OSR, viewing it as a formally strategic concept. In the social sphere, initiatives aimed at the internal community were pointed out - learning and training, work-family-social balance and equal opportunities and the external community - community, suppliers, products / services and human rights. In the environmental sphere, measures on sustainable resource and waste management and environmental awareness were highlighted. For leaders, the benefits of OSR far outweigh any drawbacks. Internal benefits are reflected in employee motivation and better

performance, generating organizational citizenship behaviors, and greater retention of talent, considered a high challenge. Externally, it enables the creation of value for all stakeholders, is as a means of ensuring sustainability, enables the improvement and promotion of the organizational image and is a critical factor in the foundation of investment decisions. Stakeholder integration proved to be crucial, developing actions mostly focused on the community, followed by employees, society and customers. Finally, they believe in a particular feminine susceptibility to the theme.

Key-words: Organizational Social Responsibility, Women's leadership

Índice

| | |
|--|-----|
| Índice de figuras..... | xiv |
| Índice de tabelas..... | xv |
| Índice de gráficos..... | xvi |
| INTRODUÇÃO | 1 |
| PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO | 5 |
| CAPÍTULO 1 – A Liderança nas Organizações no Feminino | 7 |
| 1.1 A liderança nas organizações..... | 7 |
| 1.1.1. Breve retrospectiva da liderança..... | 7 |
| 1.1.2. Novas formas de liderança..... | 8 |
| 1.1.2.1. Liderança ética | 9 |
| 1.1.2.2. Liderança responsável..... | 11 |
| 1.1.2.3. Liderança estratégica..... | 13 |
| 1.1.2.4. Liderança sustentável..... | 15 |
| 1.1.3. Um retrato da liderança em Portugal | 18 |
| 1.2. Abordagens e teorias sobre o género | 24 |
| 1.2.1. Papéis de género e a teoria do papel social..... | 25 |
| 1.2.2. Teoria da congruência do papel | 26 |
| 1.3. Evolução da mulher no mercado de trabalho..... | 27 |
| 1.4. As barreiras à ascensão feminina..... | 32 |
| 1.4.1. Os estereótipos de género | 32 |
| 1.4.2. O “teto de vidro” | 34 |
| 1.4.3. O “labirinto”..... | 36 |
| 1.4.4. Outras metáforas ao percurso feminino | 37 |
| 1.5. Características, estilos e implicações organizacionais da liderança no feminino.. | 38 |
| CAPÍTULO 2 – A Responsabilidade Social das/nas Organizações | 43 |
| 2.1. Concetualização e evolução..... | 43 |

| | |
|---|----|
| 2.2. Teorias e modelos | 49 |
| 2.2.1. Teoria e modelo dos <i>stakeholders</i> | 50 |
| 2.2.1.1. A relação entre a teoria dos <i>stakeholders</i> e a RSO | 52 |
| 2.2.2. Modelo piramidal de Carroll (1979) | 53 |
| 2.2.3. Modelo bidimensional de Quazi e O'Brien (2000)..... | 55 |
| 2.2.4. Modelo dos três domínios de Schwartz e Carroll (2003) | 56 |
| 2.2.5. Modelo de mapeamento do território de Garriga e Melé (2004) | 58 |
| 2.2.6. Modelo de 3C-SR de Meehan, Meehan e Richards (2006) | 59 |
| 2.2.7. Modelo integrativo de Porter e Cramer (2006)..... | 60 |
| 2.2.8. Modelo das três abordagens chave de Windsor (2006) | 62 |
| 2.2.9. Modelo de VBA de Schwartz e Carroll (2008) | 62 |
| 2.2.10. Modelo dos compromissos sociais de Almeida (2010) | 64 |
| 2.3. Dimensões e princípios da RSO | 65 |
| 2.4. Motivações, benefícios e obstáculos das organizações para a prática de RSO ... | 69 |
| 2.5. A RSO em Portugal | 73 |
| 2.6. Perceções de RSO: uma abordagem de género | 76 |
| PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA | 79 |
| CAPÍTULO 3 – A Investigação e Metodologia | 81 |
| 3.1. Definição de investigação e metodologia | 81 |
| 3.2. Justificação do tema..... | 82 |
| 3.3. Questão de investigação e objetivos | 83 |
| 3.4. Tipo de investigação | 85 |
| 3.5. População e amostra | 87 |
| 3.5.1. Caraterização da amostra | 90 |
| 3.6. Procedimentos de recolha de dados | 92 |
| 3.7. Procedimentos de análise de dados..... | 95 |
| CAPÍTULO 4 – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados..... | 99 |

| | |
|---|-----|
| 4.1. Apresentação dos resultados e sua análise..... | 99 |
| 4.2. Análise de conteúdo..... | 100 |
| 4.3. Discussão dos resultados | 125 |
| REFLEXÕES CONCLUSIVAS | 143 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 149 |
| APÊNDICES | 179 |

Índice de figuras

| | |
|--|-----|
| Figura 1 - Evolução das abordagens sobre a liderança (elaboração própria) | 8 |
| Figura 2 - Modelo de papéis de liderança responsável (adaptado de Maak & Pless, 2006, p. 107)..... | 12 |
| Figura 3 - O modelo dos fatores de liderança sustentável (adaptado de Šimanskienė & Župerkienė, 2014, p. 90)..... | 17 |
| Figura 4 - O Modelo de Liderança ERES: Ética, Responsável, Estratégica, Sustentável (elaboração própria)..... | 18 |
| Figura 5 - Evolução das abordagens no estudo do gênero (elaboração própria)..... | 24 |
| Figura 6 - Evolução do entendimento acadêmico da RSO (elaboração própria) | 49 |
| Figura 7 - Modelo dos <i>Stakeholders</i> (adaptado de Donaldson & Preston, 1995, p. 69) | 51 |
| Figura 8 - Relação entre a Teoria dos <i>Stakeholders</i> e RSO (retirado de Freeman & Dmytriiev, 2017, p. 11) | 52 |
| Figura 9 - Pirâmide da RSO (adaptada de Carroll, 1991, p. 14; 2004, p. 116) | 54 |
| Figura 10 - Modelo bidimensional da RSO (adaptado de Quazi & O'Brien, 2000, p. 36) | 56 |
| Figura 11 - Modelo dos Três Domínios da RSO (adaptado de Schwartz & Carroll, 2003) | 57 |
| Figura 12 - Teorias e Abordagens da RSO (elaboração própria com base em Garriga & Melé, 2004)..... | 58 |
| Figura 13 - Modelo 3C-SR (adaptado de Meehan et al., 2006, p. 392)..... | 59 |
| Figura 14 - Modelo de integração de organização na sociedade em termos de RSO (adaptado de Porter & Kramer, 2006, p. 11) | 61 |
| Figura 15 - Relação das três abordagens concorrentes para a RSO (adaptado de Windsor, 2006, p. 95) | 62 |
| Figura 16 - Modelo VBA (adaptado de Schwartz & Carroll, 2008, p. 175) | 63 |
| Figura 17 - Modelo dos compromissos sociais das organizações (adaptado de Almeida, 2010, p. 68)..... | 64 |
| Figura 18 - Motivações da RSO (adaptado de Almeida, 2010, p. 25)..... | 70 |
| Figura 19 - Percurso metodológico da investigação (elaboração própria) | 82 |
| Figura 20 - Similaridade de discurso: análise de clusters..... | 91 |
| Figura 21 - Nuvem de palavras das entrevistas | 100 |

Índice de tabelas

| | |
|--|-----|
| Tabela 1 - Metáforas ao percurso feminino na liderança (elaboração própria)..... | 37 |
| Tabela 2 – Evolução dos conceitos e definições de RSO (elaboração própria) | 48 |
| Tabela 3 - Síntese dos modelos relevantes para a RSO (elaboração própria)..... | 65 |
| Tabela 4 - Componentes da dimensão interna e externa da RSO (adaptado de Comissão Europeia, 2001) | 66 |
| Tabela 5 - Níveis e dimensões da RSO (adaptado de Baltazar, 2011; Duarte & Neves, 2011; Neves & Bento, 2005) | 67 |
| Tabela 6 - A tríade da RSO: níveis - dimensões - componentes (elaboração própria)... | 68 |
| Tabela 7 - Princípios da RSO (adaptado de ISO 26000, 2010, § 672-829)..... | 69 |
| Tabela 8 – Benefícios da RSO (elaboração própria) | 72 |
| Tabela 9 - Estudos empíricos sobre RSO em Portugal (elaboração própria) | 75 |
| Tabela 10 - Entidades promotoras de RSO em Portugal (elaboração própria) | 76 |
| Tabela 11 - Regras orientadoras para determinação da dimensão da amostra (adaptado de Rego et al., 2018, p. 53)..... | 89 |
| Tabela 12 - Composição e caracterização da amostra (elaboração própria) | 90 |
| Tabela 13 - Caracterização do percurso profissional da amostra (elaboração própria) ... | 91 |
| Tabela 14 - Grelha categorial de análise de conteúdo das entrevistas (elaboração própria) | 97 |
| Tabela 15 - Liderança no feminino: estilos de liderança..... | 101 |
| Tabela 16 - Liderança no feminino: condicionantes | 103 |
| Tabela 17 - Liderança no feminino: motivos percebidos..... | 106 |
| Tabela 18 - Liderança no feminino: liderança de género | 109 |
| Tabela 19 - RSO da liderança no feminino: estratégia..... | 111 |
| Tabela 20 - RSO da liderança no feminino: social interna..... | 113 |
| Tabela 21 - RSO da liderança no feminino: social externa | 115 |
| Tabela 22 - RSO da liderança no feminino: ambiental interna e externa..... | 117 |
| Tabela 23 - RSO da liderança no feminino: <i>stakeholders</i> | 119 |
| Tabela 24 - RSO da liderança no feminino: impacto | 121 |
| Tabela 25 - RSO da liderança no feminino: iniciativas..... | 123 |
| Tabela 26 - RSO da liderança no feminino: liderança feminina e RSO..... | 125 |

Índice de gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 - Presença feminina em cargos organizacionais em 2013 e 2018 (%) (adaptado de Informa D&B, 2019, p. 2)..... | 20 |
| Gráfico 2 - Liderança feminina por dimensão das organizações em 2013 e 2018 (%) (adaptado de Informa D&B, 2019, p. 3)..... | 20 |
| Gráfico 3 - Presença feminina nos conselhos de administração das empresas do PSI 20 (%) (elaboração própria a partir dos dados disponíveis em https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus__wmid_comp_compbm , consultados a 04/06/2019)..... | 21 |
| Gráfico 4 - Distribuição de cargos de direção executiva por género em 2018 (%) (adaptado de Informa D&B, 2019, p. 3)..... | 22 |
| Gráfico 5 - Diferença salarial média entre homens e mulheres em Portugal e na EU-28 (%) (elaboração própria a partir dos dados disponíveis em Eurostat, 2018a)..... | 29 |
| Gráfico 6 - Tempo médio (em horas) do trabalho pago e não pago segundo o género, em 2015 (adaptado de Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, 2017, p. 32).... | 31 |

INTRODUÇÃO

As organizações são confrontadas com constantes desafios. A globalização e as evidentes transformações económicas, sociais e ambientais obrigam ao ajustamento dos seus objetivos a fim de considerarem todos os *stakeholders*, cada vez mais atentas e exigentes. Hoje, exige-se uma postura comprometida e interventiva das organizações na sociedade (Neves, 2008), fruto da crescente conscientização e expectativa de que devem ser socialmente responsáveis (Kiliç, 2016) e preocupadas com as gerações futuras.

A RSO entende-se como o uso de recursos por uma organização na promoção dos interesses da sociedade (Waldman & Siegel, 2008). Esta, deve estar na agenda estratégica a longo prazo (McWilliams, Siegel, & Wright, 2006; Oyewumi, Ogunmeru, & Oboh, 2018), assegurando vantagens competitivas (Porter & Kramer, 2002, 2006; McWilliams & Siegel, 2011) e promovendo a sua sustentabilidade (Alonso-Almeida, Perramon, & Bagur-Femenias, 2017; Martinez-Conesa, Soto-Acosta, & Palacios-Manzano, 2017).

Além disso, são vários os benefícios reais e concretos para os diversos *stakeholders*, como: motivação, recrutamento e retenção de colaboradores (Kahreh, Babania, Tive, & Mirmehdi, 2014); satisfação e fidelização de clientes (Irshad & Rahim, 2017); reputação, imagem e legitimidade da empresa e proteção e qualidade ambiental (Mohammed & Rashid, 2018).

Assim, os líderes surgem na primeira linha de decisão-ação, capaz de influenciar a tomada de decisão (Margolis, Hillary, & Walsh, 2007; Ng & Burke, 2010; Waldman & Siegel, 2008). Historicamente, a maioria das posições de liderança são tomadas por homens (Cunha & Spanhol, 2014; Teixeira, 2013). Embora a presença feminina tenha crescido nos últimos anos, a verdade é que as mulheres continuam sub-representadas na liderança (Comissão Europeia, 2019; Cook & Glass, 2014; Informa D&B, 2019; Organização Internacional do Trabalho, 2019a; Pletzer, Nikolova, Kedzior, & Voelpel, 2015).

Os obstáculos à ascensão feminina persistem (Comissão Europeia, 2019) tornando o percurso labiríntico, podendo até embater num “teto de vidro” (Carli & Eagly, 2016). Os benefícios da igualdade de género ainda não são conhecidos, assim, é urgente de priorizar o tema pois, a manter-se este ritmo, a diferença global de género pode verificar-se até 2073 (Peluso, Baird, & Kesterson-Townes, 2019).

Similarmente, em Portugal, a participação feminina é decrescente à medida que aumenta a responsabilidade de funções nas organizações (Informa D&B, 2019; Nogueira, 2006). No entanto, nas últimas décadas, têm sido feitos progressos, de forma lenta mas consistente (Informa D&B, 2019; Sobral & Ribeiro, 2018). Em 2018, a presença feminina nos conselhos de administração das empresas cotadas ascendeu os 15,2%, contra os 5,7% em 2011. Também em cargos de direção executiva, direção geral e presidência de conselhos de administração registaram subidas assinaláveis, embora aquém dos níveis paritários (Informa D&B, 2019).

De facto, existem características essenciais num bom líder que se encontram mais facilmente no género feminino, ao adotarem um estilo mais democrático, de encorajamento e envolvimento, partilha de poder, de informação e desenvolvimento da equipa (Teixeira, 2013). Além disso, estudos recentes revelam que a presença feminina em cargos de topo aumenta a orientação para a RSO (Chisholm-Burns, Spivey, Hagemann, & Josephson, 2017; Gulzar, Cherian, Hwang, Jiang, & Sial, 2019; Pucheta-Martínez, Olcina-Sempere, & López-Zamora, 2019; Zhang, Zhu, & Ding, 2013).

As mulheres possuem uma visão mais ampla da RSO (Alonso-Almeida et al., 2017; Larrieta-Rubín de Celis, Velasco-Balmaseda, Fernández de Bobadilla, Alonso-Almeida, & Intxaurburu-Clemente, 2015), permitindo introduzir mais comportamentos sustentáveis, em resultado da maior consciência, sensibilidade, adaptabilidade e eficácia na sustentabilidade de longo prazo das organizações (Alonso-Almeida et al., 2017).

Suportado nos indícios bibliográficos existentes sobre a influência positiva de uma liderança exercida por mulheres na RSO decidiu-se prosseguir com uma investigação nesta matéria. Trata-se de um estudo inovador, atual, pertinente e com eventual papel mobilizador na promoção da presença feminina na liderança de alto nível. Nasce no seguimento de trabalhos próprios anteriormente realizados e publicados, designadamente Sobral e Passos (2018) e Sobral e Ribeiro (2018), refletindo uma forte motivação pessoal.

Assim, pretende-se com esta investigação conhecer o contributo das líderes femininas na formulação e implementação de políticas de RSO em Portugal, recorrendo ao testemunho de mulheres que exercem cargos de liderança em organizações portuguesas. Para tal, formularam-se dois objetivos gerais: caracterizar a liderança no

feminino e conhecer o seu contributo na implementação e desenvolvimento da RSO da organização que lideram.

A investigação desenvolve-se segundo uma metodologia qualitativa, seguindo o método fenomenológico, do tipo descritivo, exploratório e transversal. A recolha de dados foi feita, através da análise documental e da realização de entrevistas, tendo-se constituído uma amostra de 15 líderes de organizações em Portugal. A análise dos dados seguiu os trâmites da análise de conteúdo recorrendo ao *software* Nvivo 12.

Esta investigação é constituída por duas partes: enquadramento teórico e investigação empírica.

A primeira parte é composta por dois capítulos. O primeiro capítulo inicia com uma breve retrospectiva das abordagens teóricas mais marcantes na liderança e são explorados novos estilos. De seguida, faz-se um relato da liderança em Portugal e são apresentadas as principais teorias e abordagens (teoria do papel social e da congruência do papel), numa perspetiva de género. Remetendo ao contexto português, analisa-se a evolução da mulher no mercado de trabalho e expõem-se as principais condicionantes à sua ascensão. Por fim, são apresentadas as características, estilos e implicações organizacionais da liderança no feminino, e particularmente na RSO. O segundo capítulo começa pela concetualização e evolução da RSO e são revisados as principais teorias e modelos. Posteriormente, são apresentadas as dimensões da RSO e discutidas as motivações, benefícios e obstáculos para as organizações. Por fim, concretiza-se o tema ao contexto português e revelam-se as perceções da RSO, numa perspetiva de género.

A segunda parte também é composta por dois capítulos. No quarto capítulo é explicado e fundamentado todo o percurso metodológico seguido incluindo: justificação do tema; questão, objetivos e tipologia de investigação; a população e amostra e os procedimentos de recolha e de análise de dados. No quinto e último capítulo faz-se a apresentação, análise e discussão dos resultados e a comparação com a literatura.

Por último, apresentam-se algumas reflexões conclusivas, limitações e sugestões para estudos futuros e implicações práticas da investigação. Seguem-se as referências bibliográficas e os apêndices.

**PARTE I – ENQUADRAMENTO
TEÓRICO**

CAPÍTULO 1 – A Liderança nas Organizações no Feminino

Sumário

1.1 A liderança nas organizações

1.2. Abordagens e teorias sobre o género

1.3. Evolução da mulher no mercado de trabalho

1.4. As barreiras à ascensão feminina

1.5. Características, estilos e implicações organizacionais da liderança no feminino

1.1 A liderança nas organizações

A liderança é uma das temáticas que tem merecido particular atenção pela investigação académica e científica (Barracho & Martins, 2010; Lourenço, 2000; Marques, Reis, & Gomes, 2018) e de manifesta importância para as organizações, gerando múltiplas conceitualizações. Hunter (2018, p. 30) define liderança como “a capacidade de influenciar as pessoas a trabalhar entusiasticamente para atingir os objetivos identificados como sendo a favor do bem comum, com um carácter que inspire confiança”. O mesmo bem comum que inspirou Felber (2017) a desenvolver um novo modelo económico com vista à sustentabilidade de longo prazo, onde convida os líderes a atuarem com responsabilidade social, empatia e compassividade.

1.1.1. Breve retrospectiva da liderança

A evolução do conceito de liderança assume, em geral, um carácter dualista, pois a atenção tende a centrar-se no indivíduo ou na situação. Nesse sentido, as primeiras teorias da liderança remetem-nos para a teoria do grande homem (foco no indivíduo) e a teoria dos grandes acontecimentos (situação) (Lourenço, 2000). Porventura, só os homens poderiam ser considerados líderes nessa altura, dada a denominação da teoria (Coelho, 2014).

Tradicionalmente distinguem-se três tipos de abordagens à liderança: a abordagem dos traços de personalidade do líder; a abordagem comportamental e a abordagem situacional ou contingencial (Barracho & Martins, 2010; Lourenço, 2000; Teixeira, 2011). A primeira, desenvolvida até aos anos 40 (Ferreira, Neves, &

Caetano, 2011; Lourenço, 2000), procurou identificar as características físicas (peso, altura), intelectuais (inteligência), sociais (popularidade, atratividade) e emocionais (assertividade, autoconfiança) dos líderes, dando primazia ao que o líder era, em detrimento daquilo que o líder fazia. Deste modo, a liderança era atribuída à nascença, era inata, e não desenvolvida (Barracho & Martins, 2010; Lourenço, 2000; Teixeira, 2011). Contudo, dados os resultados contraditórios obtidos (Ferreira et al., 2011), a investigação passou a centrar-se numa abordagem comportamental entre os anos 40 e 60 (Ferreira et al., 2011; Lourenço, 2000). Esta baseia-se nos comportamentos específicos observados que distinguem os líderes dos não líderes e, nessa medida, o foco era o líder fazia e não o líder era (Barracho & Martins, 2010; Lourenço, 2000; Teixeira, 2011). Porém, este entendimento entrou em declínio devido a variáveis situacionais que moderavam o comportamento do líder. Assim, entre os anos 60 e 80, a investigação prosseguiu segundo duas orientações principais: o contexto enquanto influenciador do líder e o líder como influenciador do contexto (Ferreira et al., 2011; Lourenço, 2000). Nos finais da década de 80, novas formas de liderança são apresentadas, envolvendo simultaneamente as traços do líder, o comportamento e o contexto: a liderança transformacional, a liderança transacional e a liderança carismática (Barracho & Martins, 2010; Lourenço, 2000). O novo milénio traz novas formas de liderar, porém, mantêm-se premissas básicas das suas formas tradicionais. A figura 1 pretende evidenciar os principais marcos históricos do estudo da liderança.



Figura 1 - Evolução das abordagens sobre a liderança (elaboração própria)

1.1.2. Novas formas de liderança

Na contemporaneidade, o mundo dos negócios caracteriza-se pelo aumento da integração, conectividade e complexidade, exigindo estratégias de liderança mais holísticas e orgânicas, que ultrapassaram as formas e modelos tradicionais (Barracho & Martins, 2010; Crews, 2010). Nesta conjuntura, um modelo de liderança baseado no

desempenho a curto prazo é insuficiente (Szczepańska-Woszczyzna, Dacko-Pikiewicz, & Lis, 2015), devendo incluir nas suas decisões os eventuais impactos na sociedade (Bernard et al., 2014).

Assim, a seguir, apresentam-se quatro formas de liderança que espelham esta visão e incorporam comportamentos passíveis de contribuir para um ambiente organizacional mais ético, responsável, estratégico e sustentável.

1.1.2.1. Liderança ética

No espaço organizacional, a ética refere-se ao “comportamento individual dos gestores e colaboradores no local de trabalho” (Mações, 2018, p. 43). Nesta perspetiva, as organizações são valorizadas socialmente pela sua conduta, através da subordinação prévia das suas políticas à consideração ética (Neves, Jordão, Pina e Cunha, Vieira, & Coimbra, 2016).

Nos últimos anos, fruto de escândalos nos negócios que abalaram a confiança pública em muitas organizações, é crescente o interesse na promoção, desenvolvimento e retenção de líderes éticos (Bedi, Alpaslan, & Green, 2016; Brown & Treviño, 2006; Brown, Treviño, & Harrison, 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Den Hartog, 2015; Mações, 2018; Neves et al., 2016; Niemeyer & Cavazotte, 2016).

A liderança ética distingue-se dos demais conceitos de liderança por via da influência do líder na introdução de comportamentos éticos sobre o liderado, embora apareça relacionada com outros estilos de liderança (nomeadamente, transformacional, autêntico e espiritual) (Brown & Treviño, 2006). Por outras palavras, a liderança ética pode ser entendida como um conjunto de comportamentos adotados pelo líder com o objetivo de encorajar a implementação de um ambiente de trabalho ético (Arel, Beaudoin, & Cianci, 2012).

A primeira tentativa de operacionalização e desenvolvimento da noção de liderança ética surge por Brown e colaboradores (2005). É definida como “a manifestação de uma conduta normativamente adequada por meio de ações pessoais e das relações interpessoais, bem como a promoção da mesma conduta aos seus subordinados através da comunicação, reforço e da tomada de decisão” (p. 120). Nesta medida, identificam-se três dimensões dominantes que distinguem os líderes éticos. Em primeiro lugar, a existência de uma comunicação bilateral, tornando-os singulares na definição de padrões éticos para os seguidores (Brown et al., 2005), estabelecendo um

sistema de recompensas e punições a fim de os responsabilizar (Brown & Treviño, 2006; Treviño, Brown, & Hartman, 2003). Em segundo lugar, os líderes éticos possuem características como a honestidade, a confiança, a justiça e a preocupação, fazendo as suas decisões justas e construindo um ambiente de trabalho melhor e mais equitativo (Brown et al., 2005). Por último, os líderes éticos estão conscientes da importância dos seus seguidores integrarem o processo de tomada de decisão (Brown et al., 2005).

Similarmente, De Hoogh e Den Hartog (2008) dimensionam a liderança ética através da (1) partilha de poder: criando a perceção que a opinião dos subordinados é considerada; (2) preocupação com a moralidade e justiça: espelhada num comportamento justo e moral pelos líderes e; (3) transparência, *empowerment*, comunicação aberta, esclarecimento de expectativas e responsabilidades dos subordinados.

A influência individual, através da amabilidade, conscienciosidade, raciocínio moral e responsabilização pelas suas ações e, a influência situacional, através do impacto positivo do contexto ético e da capacidade de identificação do líder com um modelo de ética, são os principais preditores para a existência de uma liderança ética (Brown & Treviño, 2006).

Neste sentido, destacam-se consequências positivas: na reprodução da tomada de decisões éticas pelos liderados; no comportamento pró-social e de cidadania dos colaboradores; na satisfação, motivação e comprometimento organizacional do seguidor (Brown & Treviño, 2006; Niemeyer & Cavazotte, 2016) e no bem-estar dos colaboradores (Bedi et al., 2016; Den Hartog, 2015; Kalshoven & Boon, 2012; Mahsud, Prussia, & Yukl, 2010). Tem impacto negativo na existência de comportamentos contraproducentes dos colaboradores relativamente aos seus colegas e à própria organização (Brown & Treviño, 2006).

De igual modo, e apesar de serem tradicionalmente considerados como fins mutuamente exclusivos, a ética nos negócios surge positivamente relacionada com o desempenho económico, embora de forma indireta, mediada pela cultura ética organizacional e moderada pelo programa de ética corporativa (Eisenbeiss, Knippenberg, & Fahrbach, 2015).

Em matéria de RSO, também é possível aferir um relacionamento positivo com uma liderança ética (De Hoogh & Den Hartog, 2008; Hussain & Attiq, 2017; Kim &

Thapa, 2018; Pasricha, Singh, & Verma, 2017; Roeck & Farooq, 2018; Wu, Kwan, Yim, Chiu, & He, 2015). Por exemplo, De Hoogh e Den Hartog (2008) investigaram a relação da responsabilidade social do líder com diferentes aspetos da liderança ética, verificando um nível mais elevado de responsabilidade social na liderança ética, por comparação à liderança despótica (caracterizada por baixa preocupação com os outros). Adicionalmente, os seguidores percebem maior eficácia na gestão e são mais otimistas sobre o futuro na/da organização.

A percepção de uma liderança ética tem um efeito moderador nos comportamentos socialmente responsáveis, também em termos ecológicos e sociais, percebidos tanto pelos liderados como pela comunidade (Roeck & Farooq, 2018). Assim, os líderes éticos influenciam significativamente todo o processo de desenvolvimento de RSO, melhorando o desempenho operacional das organizações (Kim & Thapa, 2018) e potenciando o desenvolvimento de uma cultura organizacional particularmente motivada para tais práticas (Hussain & Attiq, 2017; Pasricha et al., 2017).

1.1.2.2. Liderança responsável

Na génese do estilo de liderança responsável está, por um lado, o fenómeno social e moral, decorrente dos recentes escândalos e das alterações do planeta cada vez mais evidentes e, por outro, a percepção de que as organizações e os seus líderes têm um potencial enorme no contributo para um mundo melhor (Marques et al., 2018; Pless, 2007; Szczepańska-Woszczyzna et al., 2015). Nesta medida, é evidente a relação com a RSO (Antunes & Franco, 2016; Marques et al., 2018; Pless, 2007; Pless, Maak, & Waldman, 2012; Shi & Ye, 2016).

A liderança responsável é um processo de interação com os *stakeholders*, suportado em valores e princípios éticos (Maak & Pless, 2006; Szczepańska-Woszczyzna et al., 2015), com a implementação de ações responsáveis para uma visão de negócio partilhada (Maak, 2007). Assim, o espectro líder-seguidor é ampliado pois considera como seguidores um leque mais alargado de partes interessadas relevantes (internas e externas) (Maak & Pless, 2006), contribuindo para a construção de um negócio sustentável e para o bem comum (Maak, 2007).

Deste modo, distingue-se dos demais estilos de liderança na forma como os líderes usam o poder, concretamente, em benefício de todos, equilibrando interesses

distintos (Marques et al., 2018), fornecendo uma perspectiva mais ampla ao negócio (Szczepańska-Woszczyzna et al., 2015). São envolvidos numa rede de relações/valor com as várias partes interessadas (colaboradores, clientes, comunidade, entre outros), obrigando ao exercício de múltiplos e desafiantes papéis. Esta ideia é figurada, de forma integrada, no modelo dos papéis da liderança responsável (Maak & Pless, 2006), representado na figura 2.

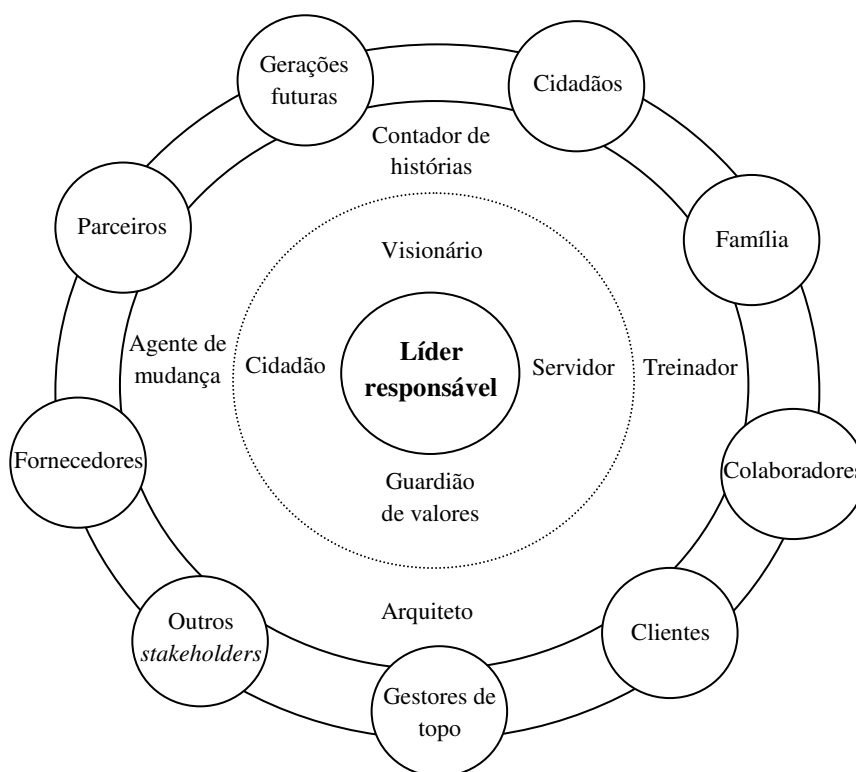


Figura 2 - Modelo de papéis de liderança responsável (adaptado de Maak & Pless, 2006, p. 107)

No relacionamento com os *stakeholders*, o líder tem que ser um guardião de valores de direitos sociais, valores morais e recursos ambientais; ser um cidadão ativo na promoção da cidadania dentro e fora da organização; ser um visionário na criação de valores equilibrados com os *stakeholders*, construindo um negócio sustentável de modo a garantir sucesso económico e o bem-estar da natureza e da sociedade; ser um servidor, dispondo-se a dar atenção, disponibilidade e apoio na satisfação dos interesses e necessidades dos envolvidos.

Aliam-se, ainda, outros papéis mais “operacionais”, nomeadamente: ser um treinador, apoiando os seguidores no desenvolvimento do seu potencial; ser um arquiteto, desenhando uma cultura de integridade, respeito e reconhecimento que mobilizem os seguidores; ser um contador de histórias e um intérprete de significados,

comunicando valores fundamentais da organização; ser um agente de mudança, mobilizando os *stakeholders* na construção de um compromisso sustentado (Maak & Pless, 2006).

Para além do modelo dos papéis sociais, três dimensões caracterizam o líder responsável. Tem que ser um agregado de virtudes, ao distinguir o certo e o errado, agir com justiça e honestidade e influenciar o alcance de objetivos de forma justa; interagir e compreender os *stakeholders*; relacionar-se com base em princípios e valores éticos (Antunes & Franco, 2016). Empiricamente, e segundo os referidos autores, estas dimensões foram notadas em seis organizações portuguesas, com a presença de líderes contemporâneos, com uma visão integrativa e holística dos *stakeholders*, em que o foco está na realização dos vários papéis, e a virtuosidade e os valores éticos são determinantes.

Já Pless et al. (2012), recorrendo a uma amostra de 25 líderes empresariais, chegaram a quatro orientações de liderança responsável: (1) o economista tradicional, com uma abordagem reativa da RSO, em conformidade com disposições legais e algumas práticas de filantropia com objetivos reputacionais; (2) o procurador de oportunidades, com um envolvimento ativo com os *stakeholders* internos e externos e minimização dos impactos ambientais com objetivos reputacionais; (3) o integrador, com uma abordagem pró-ativa e transformadora da RSO; (4) o idealista, com forte preocupação com as necessidades dos *stakeholders*.

Assim, os principais desafios de um líder responsável prendem-se com o equilíbrio dos *stakeholders*, características pessoais e estruturas organizacionais (Marques et al., 2018; Voegtlin, Patzer, & Scherer, 2012), traduzindo-se em benefícios financeiros, reputacionais e de relacionamento (Marques et al., 2018; Shi & Ye, 2016), comprometimento (Haque, Fernando, & Caputi, 2017) e satisfação dos colaboradores (Voegtlin, 2011). Além disso, uma liderança responsável surge como uma alavanca para lidar com os diversos desafios da globalização (Voegtlin et al., 2012).

1.1.2.3. Liderança estratégica

O contexto altamente competitivo, imprevisível e global, criou a necessidade de uma liderança estratégica, passível de revelar-se uma fonte de vantagem competitiva e, deste modo, influenciar positivamente o desempenho organizacional (Barracho & Martins, 2010; Hitt, Haynes, & Serpa, 2010; Ireland & Hitt, 1999; Serfontein, 2010). Na

verdade, a ausência desta forma de liderança surge como uma das principais barreiras à implementação eficaz de uma estratégia e, por sua vez, a sua existência contribui positivamente para o seu sucesso (Jooste & Fourie, 2009).

A liderança estratégica é definida como “a capacidade de prever, imaginar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outros a fim de iniciar mudanças que viabilizem o futuro da organização” (Ireland & Hitt, 1999, p. 43). Por outras palavras, é a “habilidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo” (Rowe, 2001, p. 83; Rowe, 2002, p. 10).

Pode ser entendida como o processo de transformação do estado atual de uma organização, naquilo que o líder quer que esta venha a ser. Nesse contexto, os líderes têm que ter uma atitude proativa, influenciando e encorajando os seus subordinados na prossecução da estratégia proposta. Paralelamente, têm que determinar uma direção estratégica, arquitetar a estrutura organizacional mais adequada e desenvolver uma cultura organizacional baseada no comportamento ético e socialmente responsável envolvendo todos os *stakeholders* (Teixeira, 2011).

No entendimento de Ireland e Hitt (1999), para que uma liderança estratégica seja eficaz, devem ser configurados seis aspetos, particularmente: (1) determinar diretrizes em sintonia com o propósito e a visão da organização; (2) explorar competências essenciais valiosas geradoras de vantagem competitiva; (3) encarar os recursos humanos como críticos; (4) construir uma cultura organizacional eficaz e competitiva; (5) enfatizar as práticas éticas; (6) estabelecer um controlo estratégico e financeiro equilibrado não apenas à custa do desempenho financeiro.

Já para Rowe (2001, 2002), o aspeto mais importante da liderança estratégica é o encorajamento dos seus colaboradores para tomarem voluntariamente decisões que beneficiem a organização, incentivando a criatividade e inovação, com reflexos na viabilidade de longo prazo. A promoção de um ambiente de aprendizagem é particularmente relevante, pois aumenta o desempenho e o comprometimento organizacional dos colaboradores (Lee, 2018). Também, Boal e Hooijberg (2001) vêm a essência da liderança estratégica na capacidade de aprender e aplicar novas informações e na capacidade de mudança e de gestão do conhecimento.

Numa investigação desenvolvida numa organização portuguesa, foi possível encontrar alguns dos aspetos referidos. É comunicada a sua visão, missão, valores e objetivos estratégicos de forma clara e objetiva; os colaboradores têm conhecimento das competências e conhecimento que lhes são exigidos; são recetivos à mudança; fomenta-se a aprendizagem contínua; ênfase na investigação e desenvolvimento, estímulo para o desenvolvimento pessoal e o relacionamento dentro da organização; existência de práticas éticas face ao negócio e *stakeholders* e boas práticas de controlo organizacional. Conclui-se ainda que, práticas eficazes de liderança estratégica podem ajudar as organizações a melhorar o seu desempenho e competitividade, ao contrário, práticas erradas podem levar graves e irremediáveis consequências (M. Pereira, 2015).

Há determinadas competências que devem estar presentes num líder estratégico. A existência de visão e de pensamento crítico, uma atitude criativa nos vários processos, a procura de ideias inovadoras e estruturá-las adequadamente, construir uma equipa eficaz e consensual, dentro e fora da organização e, ser professor e mentor, desenvolvendo outros líderes. Adicionalmente, fatores como a motivação, originalidade, inovação, tolerância, capacidade de trabalho em equipa, elevado conhecimento e valores e bom leitor tornam este estilo de liderança particularmente eficaz (Guillot, 2003).

Assim, os líderes estratégicos devem mobilizar o capital humano a adaptar-se às várias contingências, desenvolver uma cultura ética eficaz e relacionar-se, de forma honesta, desinteressada e transparente com os *stakeholders* vitais, mantendo o foco no futuro, antecipando eventuais desafios (Hitt et al., 2010).

1.1.2.4. Liderança sustentável

A discussão da sustentabilidade das organizações ganha particular destaque e relevância. A escassez de recursos, o aquecimento global e os escândalos políticos e falhas empresariais, particularmente a partir dos anos 2000, motivam a discussão (Ferdig, 2007; Kantabutra, 2012a, 2012b; Kantabutra & Avery, 2013; Sant'Anna, Padilha, Trevisol, Filippim, & Bancke, 2017). Assim, os líderes devem integrar a sustentabilidade na estratégia de sobrevivência e sucesso dos negócios a longo prazo (Kantabutra, 2012a, 2012b; Mccann & Holt, 2010), preocupando-se com os efeitos das suas ações sobre os diferentes *stakeholders*, além do desempenho interno (Mccann & Holt, 2010; Sant'Anna et al., 2017).

A liderança sustentável deve interligar os interesses comerciais da organização, por via da criação de lucros atuais e futuros, com os interesses do meio ambiente e da sociedade, melhorando o bem-estar de todos (Ferdig, 2007; Mccann & Holt, 2010). Os líderes sustentáveis lideram “com” em vez de “sobre” os outros (Ferdig, 2007), empregando uma lógica de responsabilidade social e sustentabilidade nos valores da organização (Avery, Bergsteiner, & Avery, 2011; Kantabutra, 2012a, 2012b; Kantabutra & Avery, 2013; Mccann & Sweet, 2014; Mello, 2015; Sant’Anna et al., 2017; Tideman, Arts, & Zandee, 2013).

Assim, o objetivo primordial da liderança sustentável é preservar os recursos, equilibrando as pessoas, os lucros e o planeta, adaptando e alterando os padrões de liderança (Avery et al., 2011; Ulrich & Smallwood, 2013). Trata-se de uma forma de liderar complexa, pois envolve aspetos relacionados com a ética, direitos humanos, comportamento organizacional, sociedade, minorias sociais e qualidade de vida no trabalho (Sant’Anna et al., 2017). Por outro lado, a persistência de práticas convencionais mais fáceis e confortáveis, os custos iniciais e riscos inerentes a mudanças disruptivas (Avery et al., 2011) e o paradigma de que estratégias sustentáveis podem ser menos lucrativas (Mello, 2015) são os principais desafios.

Nessa medida, impõem-se mudanças na mentalidade, valores e suposições sobre o funcionamento dos negócios (Avery et al., 2011; Ferdig, 2007). O desenvolvimento de três novas mentalidades combinadas com três novas competências, fundamentam os 6C’s da liderança sustentável: contexto; consciência; continuidade; conectividade; criatividade e coletividade (Tideman et al., 2013). A mentalidade de contexto, consciência associada a uma liderança conectada e criativa, possibilita o aparecimento de uma liderança coletiva, primordial para uma transformação e impacto social sustentável (Tideman et al., 2013).

A figura 3 expõe o modelo dos fatores de liderança sustentável, distribuídos por quatro áreas de atuação: indivíduo, grupo, organização e sociedade. O líder sustentável é caracterizado pela visão clara e orientada para a sustentabilidade e para o progresso de longo prazo; assume responsabilidade pelo indivíduo, grupo, organização e sociedade; constrói uma cultura organizacional forte e orientada para o desenvolvimento sustentável da organização; é solidário incitando esforços comuns mútuos; possui um elevado nível de confiança e benevolência; procura e desenvolve a colaboração; move

sinergias entre os seus subordinados; fomenta o desenvolvimento dos colaboradores e atende às suas necessidades; e fomenta atividades de inovação e criatividade de forma regular e sistémica (Šimanskienė & Župerkienė, 2014).



Figura 3 - O modelo dos fatores de liderança sustentável (adaptado de Šimanskienė & Župerkienė, 2014, p. 90)

Na literatura, a liderança sustentável é também denominada por liderança “abelha”, por analogia à resiliência e humanismo do animal, tão necessário à prática da sustentabilidade nas organizações. Neste âmbito, Kantabutra e Avery (2013) categorizaram 23 características que interagem na prática desta liderança em seis dimensões: perspectiva de longo prazo; desenvolvimento de pessoal e de uma liderança interna; forte cultura organizacional; inovações incrementais e radicais; responsabilidade social e ambiental; comportamento ético e transparente (Kantabutra & Avery, 2013).

Ainda nesse âmbito, Avery et al. (2011) sugerem a estratificação através de uma pirâmide, distribuindo as 23 práticas da “abelha” por quatro níveis de intervenção. A sua integração leva a um resultado triplo - sustentabilidade ambiental, RSO e sucesso financeiro (Kantabutra & Avery, 2013).

Em síntese, apresentam-se as novas formas de liderança revisadas num modelo que designámos por Modelo de Liderança ERES (figura 4), na crença que uma liderança Ética, Responsável, Estratégia e Sustentável será particularmente benéfica para as organizações.



Figura 4 - O Modelo de Liderança ERES: Ética, Responsável, Estratégica, Sustentável (elaboração própria)

1.1.3. Um retrato da liderança em Portugal

Em Portugal, tradicionalmente, o exercício de posições de liderança nas organizações está maioritariamente sob alçada masculina (Teixeira, 2013). Na realidade, a sub-representação das mulheres é transversal aos vários setores (Comissão Europeia, 2019; Informa D&B, 2019), e particularmente expressivo à medida que aumenta a hierarquia de responsabilidades (Informa D&B, 2019; Nogueira, 2006).

Começamos por analisar a expressão feminina no setor público/político. Na constituição da Assembleia da República, a presença feminina em 2015 fixou-se nos 33%, contra 21,3% em 2005 e 7,6% em 1987, evidenciando uma tendência crescente. A constituição do XXI Governo, em 2015, contava com uma participação feminina (Ministras e Secretárias ou Subsecretárias de Estado) de 30,5% contra os 18,5% da legislatura anterior e acima dos percentuais de apenas um dígito do I ao XIV Governo Constitucional (Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género - CIG, 2017). Nas autarquias portuguesas, dos 308 presidentes de câmara eleitos em 2017, apenas 32

(10,38%) são ocupados por mulheres (Associação Nacional de Municípios Portugueses, 2018), porém, com um acréscimo face a 2013, sendo eleitas 23 mulheres (7,5%) (CIG, 2017).

Na Administração Central, a percentagem feminina em cargos dirigentes superiores é de 33%, sendo mais reduzida nos cargos de dirigentes superiores de 1.º grau (24,8%). Já nos cargos de dirigentes intermédios, é maioritária, ascendendo aos 54,4%. Nessa medida, verifica-se maior representação feminina em cargos de chefia mais baixos (CIG, 2017).

A evolução positiva verificada pode ser explicada, em parte, pela adoção da Lei da Paridade, uma vez que atribuiu maior destaque às mulheres na arena política (Ribeiro, 2018). A “Lei da Paridade” (Lei Orgânica n.º 3/2006, de 21 de agosto), aprovada em 2006, “estabelece que as listas para a Assembleia da República, para o Parlamento Europeu e para as autarquias locais são compostas de modo a assegurar a representação mínima de 33% de cada um dos sexos” (Assembleia da República, 2006, 5896).

Recentemente, no dia 8 de fevereiro de 2019, foram aprovadas as leis da paridade e da representação equilibrada. A primeira altera “Lei da Paridade” ao subir de 33% para 40% o limiar mínimo da paridade (Gabinete da Secretaria de Estado para a Cidadania e a Igualdade, 2019) e a segunda introduz o regime de representação equilibrada nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa na sequência da Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto, decretada pela Assembleia da República (2017).

Na realidade, apesar de Portugal ainda se pautar por uma baixa representatividade das mulheres, este panorama parece estar a modificar-se (Ribeiro, 2018). O recurso a medidas de ação positiva, particularmente aplicadas às mulheres enquanto grupo desfavorecido pretende, além da igualdade de direitos, a igualdade de oportunidades capaz de gerar igualdade de resultados (Nogueira, 2010). Embora exista falta de amplo consenso a favor desta regulamentação (Casaca, 2015) e ausência de cumprimento escrupuloso do sistema de quotas (Monteiro, 2011), a “Lei da Paridade” surge como um “mecanismo oficial para a igualdade” (Monteiro, 2011, p. 31). Reflete um inequívoco compromisso na consolidação de uma estratégia nacional para a promoção da igualdade de género (Dias, Marques, Gonçalves, & Martins, 2011).

No setor privado, a liderança e gestão feminina nas empresas tem vindo a aumentar lenta mas progressivamente nos últimos anos (Informa D&B, 2017; 2018; 2019), revelando-se ainda um desafio (European Institute of Gender Equality, 2017).

Segundo o mais recente estudo da Informa D&B (2019), reportado ao período 2013-2018, quanto maior a responsabilidade dos cargos, menor a percentagem de mulheres que os ocupam (fenómeno designado por segregação vertical). Porém, tem registado progressos assinaláveis principalmente nos cargos de direção executiva (com um acréscimo de 3,4 pontos percentuais) (gráfico 1).

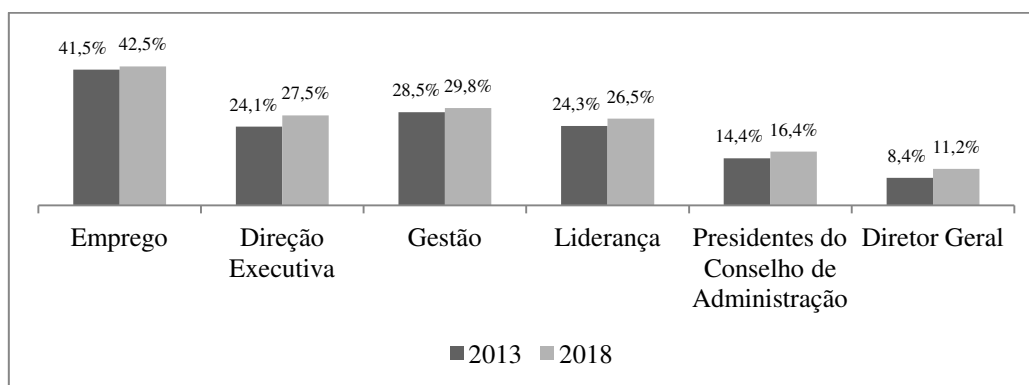


Gráfico 1 - Presença feminina em cargos organizacionais em 2013 e 2018 (%) (adaptado de Informa D&B, 2019, p. 2)

Nas pequenas, médias e grandes empresas, caracterizadas por um volume de negócios superior, por um maior número de colaboradores e por estruturas de gestão mais complexas e numerosas, a participação feminina em cargos de gestão e liderança é mais reduzida. Esta realidade é tão mais evidente à medida que aumenta a dimensão (gráfico 2). É nas micro empresas que o número de mulheres tem aumentado exponencialmente nos últimos anos, representando cerca de 1/3 dos cargos de gestão e liderança. Isto deve-se, em parte, ao aumento do empreendedorismo feminino de 33%, entre 2013 e 2018 (Informa D&B, 2019).

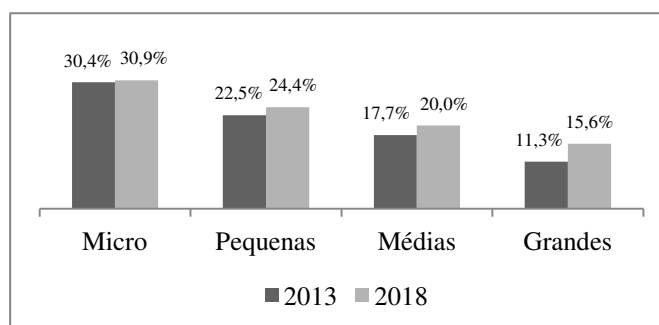


Gráfico 2 - Liderança feminina por dimensão das organizações em 2013 e 2018 (%) (adaptado de Informa D&B, 2019, p. 3)

Foi nas grandes empresas e, particularmente, nos conselhos de administração das empresas cotadas, que a presença feminina mais aumentou (Informa D&B, 2019). Verificam-se progressos desde 2003 (com exceção de 2006-2008), porém, a um ritmo menor e abaixo da média da União Europeia a 28 países (UE28). Na última década, verifica-se uma evolução exponencial e sustentada. Em 2009 a presença feminina era de 3,7% e, em abril de 2019 representa 24,8%, embora inferior aos 27,8% da UE28 (gráfico 3).

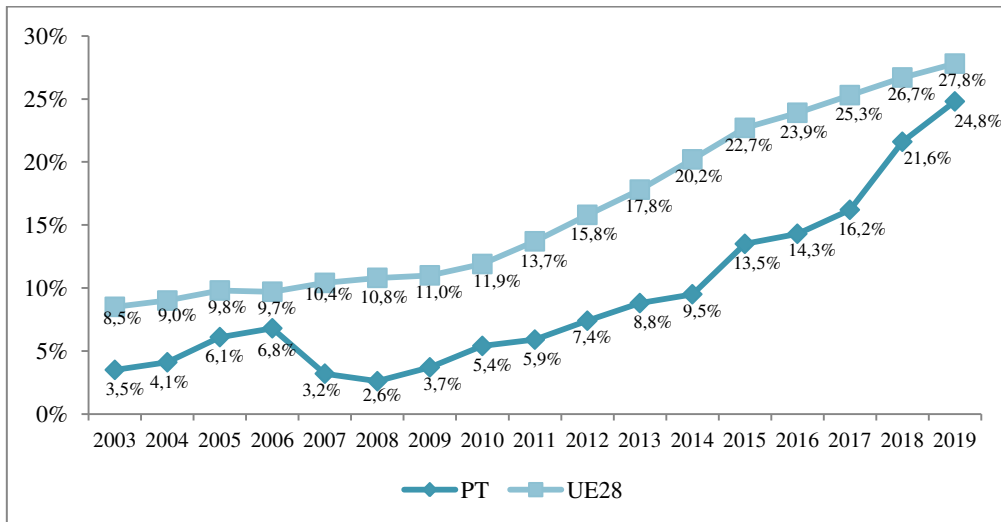


Gráfico 3 - Presença feminina nos conselhos de administração das empresas do PSI 20 (%) (elaboração própria a partir dos dados disponíveis em https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus__wmid_comp_compbm, consultados a 04-06-2019)

Outro resultado relevante diz respeito à maior diversidade de género nas equipas de gestão e direção quando a liderança é no feminino. Nas empresas com dois ou mais diretores efetivos (representam 40% do total), quando a liderança é feminina 3/4 das equipas de gestão são mistas e as restantes são exclusivamente femininas. Já com uma liderança masculina, metade das equipas são exclusivamente masculinas e a outra metade são mistas (Informa D&B, 2019).

A segregação de funções ou segregação horizontal é um dos desafios. Frequentemente, quando as mulheres atingem cargos de liderança, é em setores da atividade económica tradicionalmente femininos (Informa D&B, 2019; Nogueira, 2006; Teixeira, 2016).

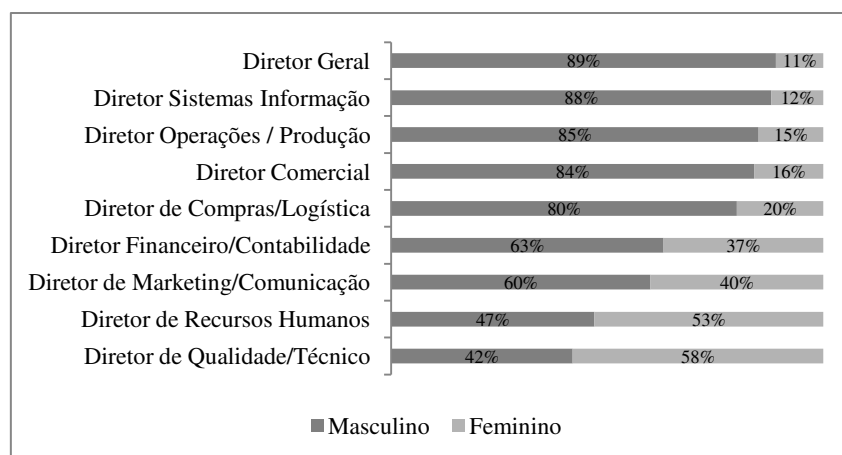


Gráfico 4 - Distribuição de cargos de direção executiva por gênero em 2018 (%) (adaptado de Informa D&B, 2019, p. 3)

O gráfico 4 revela que os cargos de direção na área do marketing, recursos humanos e qualidade são maioritariamente ocupados por mulheres, pelo contrário, cargos de direção geral, de sistemas de informação, de produção ou comercial, são preenchidos na sua maioria por homens. Entre 2013 e 2018, as direções de marketing/comunicação e as direções de recursos humanos foram as que registaram maiores acréscimos. Já nas direções de qualidade/técnico e de sistemas e informação, a presença feminina diminuiu (Informa D&B, 2019).

Há quatro vezes mais mulheres a trabalharem no setor da educação, saúde humana e atividades de trabalho social e três vezes mais homens, aproximadamente, a exercer funções nas áreas de ciências, tecnologia, engenharia e matemática. Futuramente, é expeável que esta realidade continue, uma vez que, cerca de 41% das estudantes mulheres (em comparação com apenas 19% dos estudantes homens) estão concentradas em áreas como educação, saúde e bem-estar, humanidades e artes (European Institute of Gender Equality, 2017).

Traçando o retrato à escala global e, tendo por base o mais recente Relatório de Desigualdade Global de Género, a paridade de género continua a ser uma miragem na maioria dos 149 países alvo de estudo, apesar dos esforços. Globalmente, a paridade é de 68%, persistindo um hiato de 32% que necessita de ser mitigado/eliminado. Na realidade, nenhum dos países estudados alcançou a paridade, com a melhor pontuação a ser registada pela Islândia (0,858 numa escala entre 0=disparidade e 1=paridade, num total de quatro eixos analisados – economia, política, educação e saúde) (World Economic Forum, 2018).

Portugal surge na posição 37.º, em 2018, com uma evolução negativa face a 2017, que se havia fixado nos 33º (regressando a níveis de igualdade de género de 2006) e positiva face a 2015, que se havia fixado na posição 39.º. Este posicionamento faz com que Portugal apresente um índice de equidade de 0,732 em 2018 (acima da média global=0,68), ligeiramente inferior ao 0,734 em 2017 mas superior ao cenário em 2015 e 2006 (de 0,731 e 0,692, respetivamente) (World Economic Forum, 2015, 2017, 2018).

Concretamente, no eixo da participação e oportunidades na economia, em que são analisados os salários, participação e liderança de género, os resultados não se revelam animadores. Portugal fixa-se na posição 44.º, em 2018, o que representa um afastamento do pódio comparativamente ao ano transato (em 2017 ocupou a posição 35.º), com uma pontuação de 0,721 (World Economic Forum, 2017, 2018).

O papel da mulher na vida organizacional e na gestão continuará a ser tema em debate para o século XXI, pois, apesar dos lugares de chefia serem maioritariamente ocupados por homens, é inegável o crescendo feminino (Rego & Pina e Cunha, 2004). No entanto, o progresso continua muito limitado e, a permanecer ao “mesmo ritmo que nos últimos anos, levaria mais de 40 anos para chegar ao equilíbrio de género nos quadros (pelo menos 40% de ambos os sexos)” (Comissão Europeia, 2012, p. 15).

“Portugal Mais Igual”

O reconhecimento de que o princípio da igualdade e da não discriminação são essenciais para a construção de um futuro sustentável para Portugal resultou na elaboração e aprovação da Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018-2030 – Portugal + Igual (ENIND). Tem como objetivo nortear a eliminação dos estereótipos de género, estabelecendo quatro eixos de atuação por via da concretização de três planos de ação (Presidência do Conselho de Ministros, 2018).

No âmbito do presente estudo, destaca-se o “Eixo 2 – Participação plena e igualitária na esfera pública e privada”. Incluem-se aspetos como: promoção da participação plena e igualitária no trabalho; igualdade de rendimentos; igualdade nos tempos afetos ao trabalho pago e não pago; o empoderamento feminino e a sua participação cívica e política; a igualdade nas várias carreiras e contextos de tomada de decisão. Para isso, definiu-se um “Plano de ação para a igualdade entre homens e mulheres” sobressaindo objetivos estratégicos no combate à discriminação em função

do género e na garantia de condições para o exercício pleno e paritário no mercado e contexto laboral (Presidência do Conselho de Ministros, 2018).

1.2. Abordagens e teorias sobre o género

A crescente participação feminina no mercado de trabalho motivou o aparecimento de diversas abordagens a fim de fornecerem uma explicação à questão do género (Barracho & Martins, 2010; Eagly, Johannesen-Schmidt, & Van Engen, 2003).

Uma primeira abordagem é desenvolvida a partir dos anos sessenta do século XX. Nessa altura a análise do género era feita como uma variável sujeito, ou seja, enquanto característica dos indivíduos. Defendia que as diferenças de género eram explicadas pelas diferenças individuais e, nessa medida, as investigações objetivavam apurar fatores de diferenciação entre sujeitos, em termos de valores, atitudes e predisposições. Este entendimento mantém-se dominante em matéria de gestão organizacional (Barracho & Martins, 2010).

Na década seguinte, o género aparece como categoria social. Ao contrário da perspetiva anterior, o género não é encarado como uma diferença individual, mas sim na forma como as pessoas utilizam a informação para a construção de julgamentos sobre as outras e, como influencia o seu comportamento. Assim, procura perceber não o que distingue os homens e mulheres, mas qual o entendimento social sobre como diferem (Barracho & Martins, 2010). Neste campo de estudo, e associado o conceito de liderança, surge a teoria da congruência do papel, adiante explicada.

Uma terceira abordagem sugere o género como uma construção social. Defende o género enquanto variável que advém do processo de interação entre as pessoas, e daí, é construído a partir do pressuposto da definição de papéis sociais para cada género. Deste modo, com base na atribuição destes papéis pela sociedade é possível determinar o respetivo posicionamento na estrutura social, como refere a teoria do papel social (Barracho & Martins, 2010).

Resumindo, a figura 5 mostra a evolução das abordagens no estudo do género.

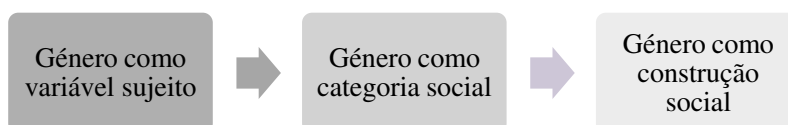


Figura 5 - Evolução das abordagens no estudo do género (elaboração própria)

1.2.1. Papéis de gênero e a teoria do papel social

Os papéis sociais podem ser entendidos como as expectativas partilhadas pela sociedade, relativamente a pessoas ou grupos, através de qualidades, atributos ou tendências comportamentais espectáveis segundo o gênero (Barracho & Martins, 2010). Dito de outra forma, é a visão construída pela sociedade em relação ao papel da mulher e ao papel do homem desejáveis na estrutura social.

Neste âmbito, Eagly (1987, citada por Barracho & Martins, 2010) propõe a teoria do papel social. Segundo esta teoria, as expectativas sobre os estilos de liderança de gênero alicerçam-se num potencial preconceito entre o perfil requerido para o exercício de funções de liderança e as características e comportamentos associados a determinado grupo social. Assim, os papéis sociais distinguem-se dos papéis de gênero na medida em que, nestes últimos, as expectativas são normativas e consensuais, ao descreverem condutas que se acreditam aceitáveis e desejáveis para cada gênero (Barracho & Martins, 2010; Eagly & Karau, 2002). A tradicional associação dos homens à figura de “chefe de família” e das mulheres à imagem de “donas de casa” ilustra as expectativas da sociedade daquilo que garantia a harmonia familiar (Floro & Meurs, 2009).

Uma preposição chave da teoria do papel social estabelece-se na crença que determinadas características são mais fortemente atribuídas às mulheres e outras aos homens. As características ligadas à preocupação com o bem-estar dos outros, por exemplo, simpatia, sensibilidade, afetuosidade e gentileza, são predominantemente atribuídas ao gênero feminino. Pelo contrário, características como a assertividade, o controlo, a agressividade e a confiança, são tipicamente associadas ao gênero masculino (Eagly & Karau, 2002).

A consistência do papel de gênero em termos comportamentais é influenciada por pressões sociais externas, levando à internalização das expectativas, agindo segundo esse desígnio. Neste sentido, impõe-se duas formas de expectativas normativas: o que é suposto que determinada pessoa faça e aquilo que efetivamente faz. Neste sentido, quando as mulheres líderes não agem de acordo com aquilo que é expectado pela sociedade, podem sujeitar-se a reações menos favoráveis quanto ao seu desempenho atual e futuro. De igual modo, as mulheres que desempenham funções de liderança veem-se confrontadas com expectativas sociais alinhadas a um papel masculinizado da

liderança (Barracho & Martins, 2010; Eagly et al., 2003), indo ao encontro da crença “think manager-think male” (Schein, 2001, p. 676).

1.2.2. Teoria da congruência do papel

No estudo do gênero como categoria social, destaca-se o contributo da teoria da congruência do papel desenvolvida por Eagly e Karau (2002). Esta teoria, baseada na teoria do papel social, pretende incluir, além da congruência entre papéis de gênero, os papéis de liderança (Eagly & Karau, 2002). Assim, através da relação entre identidade social de gênero e liderança, objetiva fornecer uma explicação à existência de preconceitos sobre a mulher e a forma como estes se refletem na dificuldade de acesso a cargos de direção (Barracho & Martins, 2010; Eagly & Karau, 2002).

A teoria afirma que, o preconceito em relação às líderes femininas decorre da incongruência percebida entre as características das mulheres e as exigências das funções de líder (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly & Karau, 2002; Merchant, 2012), predominantemente observada em contextos organizacionais masculinos (Koenig & Eagly, 2014). O pensamento social sobre líderes e mulheres tende a ser divergente, pelo contrário, as expectativas de liderança no masculino assumem um caráter redundante (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly & Karau, 2002; Merchant, 2012). Esta ideia é suportada na diferente percepção de comportamentos de liderança idênticos para cada gênero (Merchant, 2012). A partir deste entendimento, identifica-se maior dificuldade das mulheres em alcançarem posições de liderança, devido à percepção social de que estas têm menos capacidades (Eagly & Karau, 2002; Merchant, 2012) e que estão menos preparadas para ocupar tais cargos, considerados incongruentes com o seu papel de gênero (Fernandes & Cabral-Cardoso, 2003; Koenig & Eagly, 2014; López-Zafra, Garcia-Retamero, & Eagly, 2009). Além disso, a existência destes preconceitos leva a mulher a antecipar certos problemas no desempenho de uma posição de liderança (López-Zafra et al., 2009).

Nesse sentido, são especificadas duas formas de preconceito em relação às líderes femininas. Primeira, a percepção de que as mulheres têm menor capacidade de liderança que os homens devido às crenças sobre as características das mulheres e a consequente atribuição de qualidades estereotipadas que divergem das desejadas para estes cargos. Segunda, a avaliação menos favorável do comportamento de uma liderança feminina por comparação ao dos seus homólogos fruto da crença sobre o que deve ser o comportamento feminino. Se as mulheres agirem como líderes, deixando de

exibir comportamentos sociais expectáveis, podem ser negativamente avaliadas mesmo que o seu papel de líder seja exemplarmente cumprido (Eagly & Karau, 2002).

Assim, as escolhas femininas estão bidirecionalmente limitadas pois, se as mulheres agirem em conformidade com o seu papel de género estão a negligenciar o seu papel de líder e vice-versa, fruto da incongruência do papel feminino tradicional e do papel de líder (Eagly & Karau, 2002). Para atenuar este dilema, é exigida máxima competência à líder feminina e que atue, simultaneamente, segundo aquilo que é expectável e adequado (Eagly et al., 2003) o que, é difícil de equilibrar, razão pela qual os homens, em geral, emergem como líderes mais do que as mulheres (Merchant, 2012).

Consequentemente, identificam-se três efeitos comportamentais decorrentes das formas de preconceito explicitadas, nomeadamente: atitudes menos favoráveis em relação às líderes femininas por comparação aos homólogos; maior dificuldade das mulheres desempenharem papéis de liderança; maior dificuldade de reconhecimento (Eagly & Karau, 2002). Adicionalmente, e dada a influência de pressões sociais externas na internalização das expectativas, como anteriormente referido, as mulheres tendem a sentir-se menos motivadas a ocupar cargos de liderança (Lips, 2000).

1.3. Evolução da mulher no mercado de trabalho

Questionando a sua posição na sociedade, a figura feminina começou a caminhar no espaço laboral ambicionando a sua emancipação económica e social. Contudo, a sua participação restringia-se a funções menos qualificadas, ao serem recrutadas para a indústria têxtil. Estas funções eram caracterizadas pela exploração humana, em que eram longos os horários de trabalho e a diferença salarial mais que evidente, motivando a contestação e legitimação da igualdade de direitos (Andrade, 2013; Mestre, 2004).

Assim, a mulher entra na atividade laboral inicialmente pelo setor secundário e, só no século XIX, e com maior expressão no século XX, passa ao setor terciário (Ferreira, 2007).

Além da conquista de direitos civis, políticos e sociais registados a partir da instauração da independência, também a participação das mulheres no mercado de trabalho sofreu transformações significativas (Aboim, 2013), reconhecendo-se formalmente a igualdade ente homens e mulheres (Coelho, 2010). Em 1960, apenas 13,1% das mulheres integrava a população ativa empregada, em 1981, registou valores próximos de 30% e, em 2010, esse valor já era de 70%, relevando um ritmo bastante

intenso. Assim, as mulheres conseguiram conquistar o seu espaço no mercado de trabalho, reduzindo o hiato, face aos seus homólogos (Aboim, 2013).

Contudo, um dos maiores obstáculos à entrada da mulher na esfera social era a dificuldade de acesso à formação académica (Ferreira, 2007). A evolução do exercício de funções mais qualificadas era lenta e gradual, começando como empregadas de escritório, enfermeiras ou professoras do então designado ensino primário (Araújo, 2001).

O mercado torna-se cada vez mais industrializado, dinâmico e competitivo e as organizações teriam de se ajustar através da criação de empregos que absorvia muita da oferta de trabalho feminino (Coelho, 2010). Em resultado, no final da década de 70 do século XX, as mulheres começam a alcançar posições hierárquicas tradicionalmente ocupadas por homens (Quirino, 2012), nomeadamente cargos de gestão (Moller & Gomes, 2010).

Paralelamente, as mulheres investiram cada vez mais na sua formação universitária, alargando as áreas de estudo não só à educação e cultura mas também à advocacia, medicina e engenharia (Bruschini, 2007; Bruschini & Puppini, 2004) e até profissões que antes estavam legalmente interditas às mulheres, como a magistratura e a diplomacia, a polícia e as forças armadas (Coelho, 2010; Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, 2017).

São as mulheres que predominam em termos de qualificações superiores nas últimas duas décadas (Pordata, 2019). Desde 1998, têm níveis de formação do ensino superior acima dos registados pelos seus homólogos. Em 2018, a escolaridade superior foi atingida por 62% das mulheres e 38% por homens (Pordata, 2019). Segundo dados da Pordata (2017), em 2015, 53% dos doutoramentos foram concluídos pelo género feminino.

A crescente exigência de recursos humanos mais qualificados pelas empresas potenciava o género feminino a sobressair no mercado de trabalho (Kanan, 2010). Contudo, apesar de alcançarem um nível de escolaridade superior, permanecia a convicção de que as oportunidades de progressão na carreira e o alcance de posições de chefia estavam longe de ser igualitárias (Salvagni & Canabarro, 2015). O elevado investimento educacional feito pelas mulheres não surgia diretamente relacionado com o seu posicionamento, principalmente na liderança (Casaca, 2015; Nogueira, 2010).

Apesar do esforço evidenciado e a aceitação generalizada da sociedade, as desigualdades de género persistem e fazem-se sentir à entrada do mercado de trabalho. Logo na fase da juventude, ser mulher é uma desvantagem (Torres et al., 2018). Frequentemente, mesmo com um nível de escolarização superior, obtêm salários mais baixos, têm relações contratuais mais precárias, têm maior probabilidade de ficar desempregadas e tendem a ser preteridas em processos de recrutamento quando têm currículos semelhantes aos dos homens, o que contribui para perpetuar a desigualdade (Torres et al., 2018). São os homens que ocupam a grande maioria dos lugares de topo, persistindo a desigualdade salarial (Aboim, 2013; Abreu & Meirelles, 2012; Nogueira, 2006; Organização Internacional do Trabalho, 2018; Torres et al., 2018) e a desigualdade na repartição das tarefas domésticas e familiares (Coelho, 2010; Loureiro & Cardoso, 2008; Sagnier & Morell, 2019).

Têm sido feitos alguns progressos na promoção da igualdade de remuneração no exercício de função idêntica (Casaca & Perista, 2017; Cardoso, Guimarães, Portugal, & Raposo, 2016). Entre 1991 e 2013, o hiato salarial reduziu-se em 12 pontos percentuais devido às características específicas do género feminino que favorecem o aumento da produtividade e, conseqüentemente, os salários (Cardoso et al., 2016). Contudo, no período entre 2010 a 2016, a diferença salarial entre homens e mulheres aumentou (à exceção do ano de 2013 e 2016), com maior expressão no biénio 2015-2016. Em 2017, verificou-se maior tendência para convergência do diferencial salarial entre Portugal e a EU-28 contudo, Portugal apresenta uma redução menos expressiva (conforme gráfico 5).

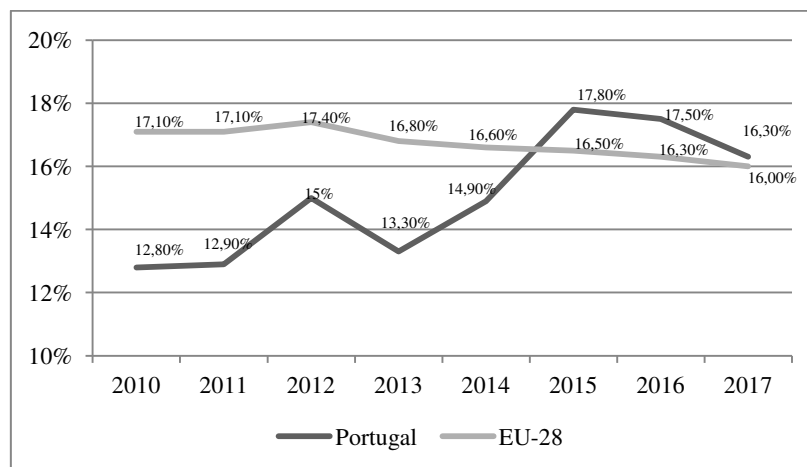


Gráfico 5 - Diferença salarial média entre homens e mulheres em Portugal e na EU-28 (%) (elaboração própria a partir dos dados disponíveis em Eurostat, 2018a)

Segundo dados de outubro de 2017, disponibilizados pelo Gabinete de Estratégia e Planeamento (2019), o ganho médio mensal (incluiu bónus, pagamento de horas extraordinárias e subsídios) das mulheres foi 79,9 % do valor médio dos homens, representando 255,1€ a menos para as mulheres. Os homens usufruíram de um ganho médio mensal de 1.266,3€ contra 1.011,2€ auferidos pelas mulheres. Já nos quadros superiores (representantes do poder legislativo e de órgãos executivos), a clivagem acentua-se, com a diferença a ultrapassar os 600€ brutos mensais (Torres et al., 2018).

Em suma, as mulheres continuam a ganhar menos que os homens (Casaca & Perista, 2017; Gabinete de Estratégia e Planeamento, 2019; Organização Internacional do Trabalho, 2018; Torres et al., 2018; World Economic Forum, 2018), com maior tendência em funções altamente qualificadas (European Institute of Gender Equality, 2017), no setor privado (Eurostat, 2018b; Organização Internacional do Trabalho, 2018), em trabalhos a tempo parcial e em trabalhadoras mais velhas (Eurostat, 2018b). Este diferencial é sobretudo justificado pelas mulheres, tendencialmente, ocuparem postos de trabalho cujos salários são menores e pela dificuldade de ascensão a lugares de topo nas organizações (Cardoso et al., 2016; Organização Internacional do Trabalho, 2018).

Recentemente, a 21 de fevereiro de 2019, entrou em vigor a lei que define medidas de promoção da igualdade remuneratória entre mulheres e homens assente no princípio do salário igual para trabalho igual e de igual valor. Neste sentido, é exigida uma política remuneratória transparente às empresas, baseada em critérios objetivos e não discriminatórios, prevendo sanções em caso de incumprimento injustificado (Assembleia da República, 2018).

Outra questão que afeta o percurso da mulher no mercado de trabalho é a diferente repartição do tempo em tarefas não remuneradas, designadamente o tempo dedicado ao cuidado do lar, família e atividades sociais (European Institute of Gender Equality, 2017; Perista, Cardoso, Brázia, Abrantes, & Perista, 2016; Sagnier & Morell, 2019), também designado de “duplo fardo” ou “double burden” (Floro & Meurs, 2009; Hassanien, 2010).

Através do gráfico 6 é possível constatar que, em termos de trabalho pago (incluindo deslocações), em 2015, o género masculino trabalha mais 27 minutos por dia que as mulheres. Já o tempo de trabalho não pago despendido pelo género feminino é superior em 1 hora e 45 minutos, por dia, apesar da evolução favorável por comparação

com as três horas em 1999. Totalizando, as mulheres têm um dia de trabalho mais longo que os homens em cerca de 1 hora e 13 minutos (Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, 2017).

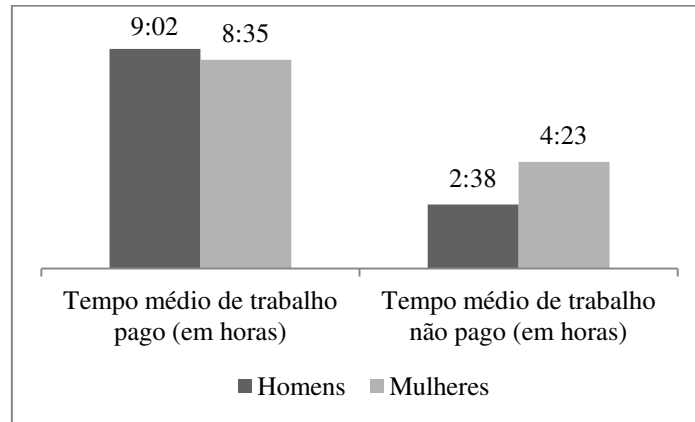


Gráfico 6 - Tempo médio (em horas) do trabalho pago e não pago segundo o género, em 2015 (adaptado de Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, 2017, p. 32)

Também as gerações mais jovens ostentam padrões similares de desigualdade na distribuição de tarefas domésticas, com 83% das mulheres entre 25 e 49 anos a cozinharem todos os dias, por comparação com 21% dos homens. Ainda, evidencia-se maior propensão dos homens em participar em atividades desportivas, culturais e de lazer fora de casa (20% dos homens, em comparação com 10% das mulheres) (European Institute of Gender Equality, 2017).

Embora a participação masculina nas tarefas domésticas seja mais assídua, a verdade é que grande parte do trabalho não remunerado ainda recai sobre as mulheres. As tensões e conflito trabalho – família – vida social continuam a representar um constrangimento significativo ao seu desenvolvimento profissional (Braun, Machado, Andrade, & Oliveira, 2019; Santos, 2010). Em Portugal, a manter-se o ritmo da última geração, em termos de contributo masculino nas tarefas domésticas, são necessárias cinco a seis gerações para se igualar a posição da mulher e do homem (Sagnier & Morell, 2019).

Numa ação de compromisso, o Governo elabora a iniciativa “3 em Linha Programa para a Conciliação da Vida Profissional”, objetivando “promover um maior equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar, como condição para uma efetiva igualdade entre homens e mulheres e para uma cidadania plena, que permita a realização de escolhas livres em todas as esferas da vida” (República Portuguesa, 2018a, p. 3). A 6 de fevereiro de 2019, 52 organizações públicas e privadas assinaram este

Pacto de Conciliação, transportando para a prática medidas que contribuam para um maior equilíbrio entre a vida familiar e laboral (Executiva, 2019).

Em suma, a realidade do mercado de trabalho português é paradoxal (Santos & Amâncio, 2016). Portugal registou grandes progressos na qualificação das mulheres, porém, não impactou de modo correspondente nos postos de trabalho, especialmente em cargos de poder e tomada de decisão (Informa D&B, 2019; Santos & Amâncio, 2016; Taveira, 2018).

1.4. As barreiras à ascensão feminina

Como já referido, o género feminino continua sub-representado em posições de liderança (Comissão Europeia, 2019; Glass & Cook, 2015; Informa D&B, 2019; Nogueira, 2006; Teixeira, 2013), apesar de serem cada vez mais escolarizadas que os homens (Casasa, 2019). Mas, o que pode motivar tal paradoxo? Quais os fatores que podem estar a dificultar e até limitar a sua ascensão?

Numa investigação realizada pela Organização Internacional do Trabalho (2015), com uma amostra de 941 elementos, destacaram-se as seguintes barreiras: (1) as mulheres têm mais responsabilidades familiares do que os homens; (2) os papéis atribuídos pela sociedade a homens e mulheres; (3) cultura organizacional masculina; (4) experiência de gestão das mulheres é insuficiente; (5) poucos “role models” para as mulheres; (6) os homens não são encorajados a despedir-se por responsabilidades familiares; (7) ausência de políticas e programas de igualdade; (8) estereótipos contra as mulheres; (9) falta de desenvolvimento da liderança nas mulheres; (10) ausência de soluções para trabalho flexível.

Schuh et al. (2014) apontam diferenças motivacionais de poder como possível causa. Neste estudo, o género feminino reportou níveis de motivação pelo poder mais reduzidos do que o género masculino.

1.4.1. Os estereótipos de género

Os estereótipos de género “constituem ideias preconcebidas e generalizadas sobre os atributos e características que devem ou não ser possuídos por homens e mulheres, sobre comportamentos considerados socialmente adequados e sobre os papéis que as mulheres e os homens devem desempenhar em função do seu sexo” (Presidência do Conselho de Ministros, 2018, p. 2223).

Baseiam-se em crenças consensuais acerca dos traços psicológicos, características e atividades consideradas adequadas para homens e para mulheres (Barracho & Martins, 2010; Bosak, Eagly, Diekman, & Sczesny, 2018; Casaca & Lortie, 2017), constituídas de uma forma demasiado simplificada e com alguma rigidez, uniformizando a complexidade individual (Barracho & Martins, 2010).

Os estereótipos de género podem manifestar-se em diversos níveis, assumindo-se, simultaneamente, a causa e a consequência de discriminações. Revelam-se ao nível da participação no mercado de trabalho, nos rendimentos, no processo de tomada de decisão, na participação cívica e política, no exercício de responsabilidades familiares, do cuidado e domésticas, entre outras (Presidência do Conselho de Ministros, 2018).

Apesar de relacionados, os estereótipos de género distinguem-se dos papéis de género na medida em que, os últimos são definidos por comportamentos, enquanto os primeiros, derivam de crenças sobre as ocupações tipificadas para homens e para mulheres (Barracho & Martins, 2010; Bosak et al., 2018; Koenig & Eagly, 2014). Desta forma, os papéis sociais criam estereótipos através das suas implicações para o comportamento e respetiva generalização (Eagly & Wood, 2012; Koenig & Eagly, 2014).

Veja-se que, os papéis de elevado estatuto requerem características como dominância, inteligência, liderança, iniciativa e tomada de decisão, são coincidentes com os estereótipos masculinos. Por oposição, as mulheres ao agirem de uma forma mais orientada para os outros, são percecionadas como passivas, dependentes e afetivas, o que contribui para a definição do estereótipo feminino de subordinação e não autoridade (Barracho & Martins, 2010; Loureiro & Cardoso, 2008; Santos, 2010). De notar que, não é apenas o género feminino que é penalizado pela visão estereotipada, também o género masculino o é (Barracho & Martins, 2010). Assim, o estereótipo de género é uma forma de categorização de pessoas, favorecendo quem se comporta segundo este e discriminando os desviantes (Eagly & Karau, 2002).

Em posições de liderança, os estereótipos de género parecem ainda persistir, em desfavor do género feminino (Barracho & Martins, 2010; Casaca & Lortie, 2017; Loureiro & Cardoso, 2008; Merchant, 2012; Mihalčová, Gallo, & Štofová, 2018; Paustian-underdahl, Walker, & Woehr, 2014). As características predominantemente masculinas são altamente valorizadas nas organizações e determinam a boa qualidade de gestão (Eddleston, Veiga, & Powell, 2006; Powell, Butterfield, & Parent, 2002;

Vasconcelos, 2018). Por um lado, este facto obriga à constante prova de valia feminina para determinada posição (Thimóteo, Zampier, & Stefano, 2015), por outro, leva a uma dissimulação das próprias características da mulher, a fim de se assemelharem às características ditas masculinas (Bosak et al., 2018; Chu, 2010; Lucas, Pires, Andrade, Amorim, & Fischer, 2010), levando a um “fingimento feminino” (Fletcher, 2001, citado por Henderson et al., 2016). Estas características passam pela indumentária, com a utilização de cores mais escuras e sóbrias, bem como por uma menor expressividade no gesticular (Lucas et al., 2010).

Numa investigação empírica realizada em contexto português, junto de alunos e alunas de gestão, concluiu-se que, ambos os géneros tendem a perceber a categoria “gestor” como estando mais próxima do estereótipo masculino do que feminino. Além disso, para as alunas, a categoria de “mulher gestora” é semelhante à perceção do que é o “gestor”. Isto significa que, no futuro, prevê-se que estas mulheres adotem um estilo de gestão /liderança masculino, fruto da internalização das expectativas sociais. Para os alunos, as categorias “homem gestor” e “gestor” são mais semelhantes quando comparadas com “mulher gestora” e “gestor” (Fernandes & Cabral-Cardoso, 2003).

A posição minoritária das mulheres na liderança de topo pode aumentar o estereótipo, influenciada pela perceção de clara desvantagem. Porém, é expectável que esta realidade seja desvanecida ao longo dos tempos, devido à mudança naquilo que é a definição dos papéis de género e papéis de líder (Eagly & Karau, 2002; Powell et al., 2002), dada a dinâmica dos estereótipos de género (Bosak et al., 2018).

1.4.2. O “teto de vidro”

A metáfora do “teto de vidro” ou *glass ceiling*, com uma primeira abordagem nos anos 80, nos Estados Unidos da América (Cordeiro, Pereira, Durso, & Cunha, 2016), ilustra as várias tentativas da ascensão feminina constantemente impedidas por barreiras invisíveis, todavia suficientemente fortes para impedir o seu progresso (Carli & Eagly, 2016; Casaca & Lortie, 2017; Gutierrez, 2016; Jamali, Safieddine, & Daouk, 2007; Marques & Ferreira, 2015; Zabotti & Bertolini, 2019).

Trata-se de um fenómeno presente nos mais variados estudos na tentativa de fornecer uma explicação à falta de acesso das mulheres a posições de liderança (Casaca & Lortie, 2017; Cordeiro et al., 2016; Eagly & Karau, 2002; Gutierrez, 2016). Retrata,

particularmente, a segregação vertical evidenciada no sentido ascendente da pirâmide organizacional (Casaca & Lortie, 2017; Gipson et al., 2017; Gutierrez, 2016).

Nesta medida, o percurso feminino termina no penúltimo nível, sendo negados mais avanços, embora o topo seja visível (Carli & Eagly, 2016). Assim, a metáfora do teto de vidro pressupõe a permanência deste estado no longo prazo (Carli & Eagly, 2016), funcionando como uma barreira absoluta (Eagly & Carli, 2007). Consequentemente, tanto as mulheres como as organizações são impedidas de alcançar o seu potencial, sendo negados os benefícios da diversidade de género (Chisholm-Burns et al., 2017).

Apesar disso, a partir do momento em que uma mulher conseguisse quebrar esta barreira, abriria oportunidades às demais (Carli & Eagly, 2016) e, atualmente, embora o fenómeno persista, não é encarado como uma barreira absoluta, mas sim como um muro invisível difícil de transpor (Duarte, Teresa, & Gomes, 2009). Como referem Carli e Eagly (2001, p. 631), “o teto de vidro é uma metáfora para o preconceito e a discriminação”.

Associado ao efeito do teto de vidro surgem três perspetivas teóricas que tentam fornecer uma explicação à menor representação feminina. A primeira centra-se nas diferenças individuais em termos de características de personalidade, comportamentos e atitudes que colocam as mulheres em desvantagem relativamente aos homens. A segunda perspetiva centra-se em aspetos da estrutura organizacional como a dificuldade no acesso a redes de informação informais bem como a reduzidas oportunidades no acompanhamento por um mentor. A terceira perspetiva foca a “gendarização” dos valores/cultura organizacionais levando as mulheres a “silenciarem” a sua feminilidade (Santos, 2010).

Fatores como, a existência de estereótipos, a falta de apoio psicossocial, a ausência de políticas inclusivas e iniciativas de igualdade de género, a falta de planeamento e de desenvolvimento de carreira para as mulheres, a dificuldade na gestão do equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, são apontados como preditores da existência/persistência do teto de vidro (Sahoo & Lenka, 2016). Face a tal cenário, devem ser adotadas estratégias como: inclusão de políticas de género inclusivas na visão da organização; desenvolvimento e planeamento de carreira; equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; construção de uma rede de contactos, entre outras (Chisholm-Burns et al., 2017; Sahoo & Lenka, 2016).

No entendimento de Chu (2010), não é o teto de vidro que muitas vezes impede a ascensão feminina, mas sim o mito da sua existência. Apesar de não negar a sua presença, garante que as mulheres bem-sucedidas não veem o teto de vidro.

1.4.3. O “Labirinto”

Atualmente, a metáfora do teto de vidro deixa de traduzir com precisão as oportunidades e desafios para mulheres líderes contemporâneas (Carli & Eagly, 2016; Eagly & Carli, 2007). Isto porque, os desafios que estas enfrentam são distintos e complexos, mas não intransponíveis (Carli & Eagly, 2016). Além disso, não é suficiente descrevê-los num único obstáculo pois, as mulheres não são somente afastadas na penúltima etapa, mas sim ao longo da jornada (Eagly & Carli, 2007).

Consequentemente, nasce nova metáfora, o “labirinto”. Distingue-se do “teto de vidro” pela possibilidade em atingir cargos de liderança, embora, de forma muito dificultada (Carli & Eagly, 2016). Metaforiza o caminho atingível de uma liderança no feminino, porém dificultado e constantemente obstaculizado por “múltiplos fatores - organizacionais, familiares, sociais e individuais” (Casaca & Lortie, 2017, p. 19).

O labirinto não pretende retratar todo o percurso profissional das mulheres, mas ilustrá-lo a partir do momento que estas definam como objetivo o alcance a uma posição de liderança. Um percurso moroso, difícil e com maior probabilidade de insucesso (Carli & Eagly, 2016), mas pelo qual vale a pena lutar (Eagly & Carli, 2007). Ainda assim, as mulheres têm conseguido avanços notórios como líderes, pois apesar dos múltiplos caminhos existentes, alguns levam ao centro, onde reside a liderança (Carli & Eagly, 2016).

A passagem por um labirinto requer persistência, consciência e uma análise cuidada de eventuais entraves e onde, a compreensão dos vários aspetos é crucial para combater a desigualdade (Eagly & Carli, 2007). De entre outros, destacam-se: a existência de preconceitos de género relativamente aos salários e rapidez nas promoções; a resistência das mulheres à liderança fruto da definição de papéis sociais de género; as exigências familiares que, muitas vezes, atrasam o progresso e a conciliação trabalho-família (Eagly & Carli, 2007).

No entendimento de Eagly e Carli (2007), as organizações que desejem incrementar a presença feminina no topo da hierarquia, entre outras ações, devem: alterar a cultura das longas horas de trabalho; reduzir a subjetividade da avaliação de

desempenho limitando os eventuais preconceitos subjacentes; utilizar ferramentas de recrutamento aberto em detrimento de redes sociais informais ou referências; ajudar no reforço do capital social e garantir uma massa crítica feminina em cargos executivos e na equipa.

1.4.4. Outras metáforas ao percurso feminino

Além do “teto de vidro” e do “labirinto”, o percurso profissional feminino tem inspirado os académicos na formulação de ferramentas concetuais que capturam a sua sub-representação. A tabela 1 apresenta, de forma sumária, algumas delas.

Tabela 1 - Metáforas ao percurso feminino na liderança (elaboração própria)

| Metáfora | Significado | Referência(s) |
|---|---|--|
| <i>Firewall</i> | A organização é protegida pelos elementos que a integram, negando o acesso a pessoas que sejam consideradas como não pertencentes ao sistema. | Bendl e Schmidt (2010) |
| <i>Glass cliff</i> (Penhasco de vidro) | As mulheres são escolhidas para posições de liderança precárias ou numa fase de crise da organização, o que implica maior risco de serem percecionadas como menos capazes. | Glass e Cook (2015); Duarte et al. (2009); Sabharwal (2015) |
| <i>Glass escalator</i> (Escada rolante de vidro) | Vantagem masculina em cargos tradicionalmente ocupados por mulheres (enfermagem, educação e serviço social), ao serem promovidos com maior celeridade e usufruindo salários mais elevados. | Casaca e Lortie (2017); Smith, Caputi e Crittenden (2012) |
| <i>Glass slipper</i> (sapato de cristal) | São associadas determinadas características a determinadas posições profissionais, tornando um grupo naturalmente ajustado e outro em desvantagem. | Ashcraft (2013) |
| <i>Leaky pipeline</i> (fuga no oleoduto) | Segregação setorial das mulheres em cargos de gerência de nível médio na ciência, tecnologia, engenharia e matemática, limitado o acesso ao topo. | Casaca e Lortie (2017) |
| <i>Pink collar work</i> (trabalho de colarinho rosa) | Há setores culturalmente ocupados por mulheres, nomeadamente nos serviços sociais, culturais e de saúde. | Cordeiro et al. (2016); Jaime (2011) |
| <i>Saviour effect</i> (efeito salvador) | A confiança numa liderança feminina é mais ténue. Em resultado, têm menos oportunidades de demonstrarem as suas competências e, numa situação menos favorável, terão maior probabilidade de serem substituídas por homens. | Cook e Glass (2014) |
| <i>Sticky floor</i> (Chão pegajoso) | As mulheres são “coladas ao chão”, na parte inferior da pirâmide, impedindo-as de ter as mesmas perspetivas de carreira, acesso a posições de nível médio, salários e condições de trabalho como os homens. Também retrata o mau planeamento da carreira optando por abandonar a liderança. | Casaca e Lortie (2017); Carli e Eagly (2016); Gutierrez (2016) |

1.5. Características, estilos e implicações organizacionais da liderança no feminino

Na literatura surgem duas correntes de pensamento sobre as diferenças de gênero nos estilos de liderança. Uma refere que tanto os homens como as mulheres não divergem e, outra, argumenta que estes adotam estilos de liderança diferentes (Barracho & Martins, 2010; Merchant, 2012; Sasenu, Toma, & Marinescu, 2014).

A divergência sustenta-se em fatores como: (1) diferenças nos processos de socialização na infância, formando determinados traços comportamentais de personalidade; (2) diferenças genético-biológicas com origem em causas hereditárias; (3) diferentes expectativas sobre o papel de gênero; (4) contexto cultural da organização (Barracho & Martins, 2010). Apesar disso, as eventuais divergências não podem ser assumidas como homogêneas e universais, podendo variar com o contexto e com a dimensão da “genderização” da cultura e práticas organizacionais (Santos, 2010).

A semelhança sustenta-se na hipótese que, tanto os homens como as mulheres passam pelo mesmo processo de socialização organizacional (Barracho & Martins, 2010; Santos, 2010). O comportamento é influenciado pelas expectativas inerentes ao papel de líder e não em função do gênero (Barracho & Martins, 2010).

Na verdade, os resultados não se revelam conclusivos, refletindo a complexidade da relação entre liderança e gênero (Barracho & Martins, 2010). É desafiante determinar se os homens e as mulheres diferem inatamente no estilo de liderança ou se está relacionado com diferenças comportamentais enraizadas na definição de estereótipos e de papéis de gênero (Gipson et al., 2017).

Eagly e Johnson (1990) deram um importante contributo para o entendimento sobre as diferenças de gênero em estilos de liderança através da sua meta-análise. Com base nos 167 estudos revisados, demonstraram que as mulheres lideravam com estilos de liderança mais democráticos ou participativos que os homens, enquanto estes agiam de forma mais autocrática ou diretiva. As mulheres eram ligeiramente mais orientadas para as relações, ainda assim, esta tendência tornava-se menor quando predominavam homens na esfera da liderança (Eagly & Johnson, 1990).

O estilo de liderança feminino tende a orientar-se para o relacionamento e o estilo de liderança masculino para as tarefas (Merchant, 2012; Shmailan, 2016). Em contraste, estudos referem que é um mito acreditar que as mulheres são mais

democráticas, dada a análise e planeamento estratégico que incutem ao negócio, fruto da persistência nas tarefas e resultados (Evans, 2014).

À semelhança, numa meta-análise de 45 estudos, em que se incluíram estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, foram encontradas diferenças entre géneros, embora diminutas. As líderes femininas eram mais transformacionais e os líderes masculinos eram mais propensos a manifestar aspetos de liderança transacional e liderança *laissez-faire* (Eagly et al., 2003). Investigações mais recentes corroboram este resultado (Alimo-Metcalfe, 2010; Alonso-Almeida et al., 2017). Isto pode atribuir uma vantagem potencial às mulheres, uma vez que o estilo de liderança transformacional surge vinculado a um melhor desempenho do líder e da organização (Eagly & Carli, 2003; Eagly, Gartzia, & Carli, 2013). Além disso, os líderes transformacionais reconhecem que as organizações integram a sociedade e, por esse motivo, têm a responsabilidade de retribuir (Alonso-Almeida et al., 2017).

Características como a capacidade de tornar os objetivos individuais numa perspetiva de equipa, o incentivo à partilha e à comunicação através do *empowerment* dos colaboradores, sustentam a maior propensão feminina na adoção de um estilo de liderança transformacional (Buttner, 2001; Eagly & Carli, 2003; Eagly et al., 2013). No entanto, alguns autores concluíram que os estilos de liderança transformacional e transacional podem estar ligados quer a homens quer a mulheres (Duarte et al., 2009; Zamprogna, Trevisan, & Zanatta, 2016).

Apesar dos resultados não serem consensuais, a maioria dos estudos indica que as mulheres líderes tendem a ser mais propensas a manifestar um estilo democrático e características de uma liderança transformacional, por comparação a uma liderança masculina (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Gipson et al., 2017).

As mulheres líderes caracterizam-se pela cooperação, pela aposta na relação e partilha, encorajando os liderados à participação e envolvimento na organização, pela resolução de problemas baseada na intuição e empatia (Barracho & Martins, 2010), flexibilidade e sensibilidade (Carvalho & Azevedo, 2018). São menos firmes e seguras mas mais próximas da equipa, humildes, responsáveis e atenciosas (Nunes & Mota, 2016). Além disso, tendem a optar por estratégias menos agressivas sendo mais avessas ao risco do que os homens (Azmat, 2014; Charness & Gneezy, 2012; Lima, Neto, Lima, Tanure, & Versiani, 2013).

São três os argumentos que podem motivar a necessidade de maior expressão feminina na liderança: justiça, negócios e moral (Larrieta-Rubín de Celis et al., 2015).

No campo de ação da justiça, como já referido anteriormente, apesar das mulheres estarem mais e melhor qualificadas, é proporcionalmente menor o exercício de funções de gestão e de tomada de decisão do que nos homens (Casaca, 2015; Informa D&B, 2019; Nogueira, 2010; Woryk, 2011).

Do ponto de vista dos negócios, destaca-se o contributo para melhores práticas organizacionais (Casaca & Lortie, 2017; Chisholm-Burns et al., 2017; Jamali et al., 2007). Segundo um estudo publicado pela McKinsey & Company (2007), em 101 organizações de três continentes (América, Europa e Ásia) e 58.240 respostas, sobressaem dois principais resultados. Primeiro, as organizações com maior percentagem de mulheres em cargos de topo têm o melhor desempenho. Segundo, as organizações que tinham pelo menos três mulheres em cargos de topo apresentam melhor desempenho em todas as dimensões analisadas: ambiente de trabalho e valores; visão; coordenação e controlo; liderança; orientação para o exterior; motivação; capacidade; responsabilidade e inovação.

Num recente estudo onde foram inquiridos mais de 18 mil profissionais em 27 países, concluiu-se que culturas organizacionais que promovem a igualdade de género exponenciam a inovação e o crescimento. A mentalidade de inovação dos colaboradores é seis vezes maior nas culturas que apostam de forma significativa na igualdade, do que em empresas menos igualitárias (Shook & Sweet, 2019).

Em termos de desempenho financeiro, os resultados são dicotómicos. Alguns autores verificaram uma influência direta da presença feminina em conselhos de administração no aumento do desempenho financeiro (Bear, Rahman, & Post, 2010; Júnior & Martins, 2017) e que potencia a capacidade de sobrevivência de uma empresa (Bacalhau, 2017). Já Pletzer et al. (2015) concluíram que as variáveis não estão fortemente associadas, contudo, a diversidade de género deve ser promovida por razões éticas e de justiça.

O acesso das mulheres a cargos de liderança permite uma equipa de trabalho mais diversificada, refletindo-se em diferentes perspetivas e novas ideias (Chisholm-Burns et al., 2017; Konrad, Kramer, & Erkut, 2008; Post, Rahman, & Rubow, 2011), fornecendo uma vantagem competitiva face aos concorrentes (Sahoo & Lenka, 2016).

Do mesmo modo, a integração de mulheres nos conselhos de administração aumenta a probabilidade de uma mulher ser indicada para *Chief Executive Officer* (CEO; Cook & Glass, 2014). Este entendimento remete à teoria da massa crítica, ao afirmar que depois de alcançado um grupo de três ou mais mulheres no “board”, a voz minoritária torna-se mais assertiva e mais facilmente são reconhecidas as competências femininas, com efeitos positivos no processo de tomada de decisão (Konrad et al., 2008).

Por último, o argumento moral. Há motivos filantrópicos (Marquis & Lee, 2013; Marz, Powers, & Queisser, 2003; Soares, Marquis, & Lee, 2011) e éticos (Aspen Institute, 2008; Eagly et al., 2013; Luthar & Karri, 2005) praticados maioritariamente pelo género feminino. Uma organização que tenha representação feminina em cargos de topo é percebida como tendo maior orientação ética e de transparência, com efeitos positivos na sua reputação (Larkin, Bernardi, & Bosco, 2013).

Diversos estudos revelam que a presença feminina nos conselhos de administração incrementa atividades ligadas à RSO (Bernardi & Threadgill, 2010; Chisholm-Burns et al., 2017; Fernandez-Feijoo, Romero, & Ruiz-Blanco, 2013; Gulzar, Cherian, Hwang, Jiang, & Sial, 2019; Larrieta-Rubín de Celis et al., 2015; Setó-Pamies, 2013; Zhang, Zhu, & Ding, 2013), dada a visão holística que estas imprimem (Alonso-Almeida et al., 2017; Corrales, 2011; Larrieta-Rubín de Celis et al., 2015). Este efeito positivo na RSO pode, por sua vez, melhorar a reputação corporativa e impactar positivamente no desempenho financeiro. Além disso, são mais propensas a equilibrar as necessidades dos *stakeholders* com os interesses organizacionais (Alonso-Almeida et al., 2017).

Em suma, sobressai a relação positiva da liderança no feminino e o comportamento socialmente responsável multidimensional de uma organização e, nesse sentido, para um conhecimento mais aprofundado do conceito da RSO, apresenta-se o capítulo seguinte.

CAPÍTULO 2 – A Responsabilidade Social das/nas Organizações

Sumário

- 2.1. Concetualização e evolução
 - 2.2. Teorias e modelos
 - 2.3. Dimensões e pincípios
 - 2.4. Motivações, benefícios e obstáculos das organizações
 - 2.5. A RSO em Portugal
 - 2.6. Perceções de RSO: uma abordagem de género
-

2.1. Concetualização e evolução

A RSO, é também designada na literatura como Responsabilidade Social Corporativa ou Responsabilidade Social nas Empresas (Freire, 2018). No âmbito desta investigação adotou-se a expressão Responsabilidade Social das Organizações (RSO), por tradução dos termos em inglês *Organisational Social Responsibility (OSR)*. Esta assunção é suportada na abrangência concetual, ou seja, por considerarmos o termo “empresas” redutor, assim, adotamos a referência genérica de “organização”, em linha com o protagonizado pela Norma Internacional ISO 26000 (2010). Desta forma, ficam contempladas todas as organizações e não apenas as do mundo empresarial, pois independentemente da sua atividade, tamanho ou localização, a ideia deve ser aplicada de forma transversal.

Carroll e Brown (2018) definem RSO através da análise minuciosa de cada vocábulo. A palavra corporativa (ou organizacional) pretende incluir todas as organizações independentemente da sua dimensão. A palavra social refere-se à sociedade humana ou à vida e bem-estar, englobando comunidades, estados, nações e o mundo, mas também outros seres vivos (como, animais e plantas) e o ambiente natural. Por último, o termo responsabilidade diz respeito à preocupação das organizações pelas suas ações e respetivos reflexos na sociedade.

Apesar da RSO não ser um conceito novo (Agudelo, Jóhannsdóttir, & Davídsdóttir, 2019; Othman & Ameer, 2009) é encarado como um dos temas de investigação do século vigente (Farooq, Farooq, & Jasimuddin, 2014; Timóteo, 2013),

dado o contributo académico e profissional que lhe é conferido (Carroll & Shabana, 2010; Kolodinsky, Madden, Zisk, & Henkel, 2010; Martinez-Conesa et al., 2017; Waldman & Siegel, 2008; Timóteo, 2013).

A RSO, apresenta-se com uma extensa e diversa evolução concetual (Agudelo et al., 2019; Carroll, 1999) ao incluir novos constructos e dimensões, explicada pela crescente valorização e interesse da sociedade pela temática, começando a ser estudado desde a segunda metade do século XX (Sotomayor, Rodrigues, & Duarte, 2014).

Há autores que defendem que a primeira ideia associada à RSO nasceu nos anos 20, associada à obrigação moral das organizações face à sociedade e, mais tarde, no início dos anos 30, ao aperceberem-se que os gestores poderiam assumir um papel mais interventivo na sociedade de apoio aos mais carecidos (Faria, 2015). Contudo, Adam Smith, no seu livro “Uma investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações” (vulgo a “A Riqueza das Nações” publicado pela primeira vez em 1776), já abordava a interação entre o interesse próprio e o resultado desejável de interesse público e da melhoria do bem-estar de todos (Smith, 1996).

Ainda assim, a primeira tentativa de definição emerge com a publicação do livro “Responsabilidades sociais de um homem de negócios” de Howard R. Bowen, em 1953, nos EUA (Carroll, 1979, 1999), motivada por falhas no desenvolvimento dos negócios (Matten & Moon, 2008). Uma obra à frente do seu tempo e que veio moldar o pensamento futuro sobre o tema (Carroll & Shabana, 2010).

Embora existam preocupações sociais anteriores, esta obra assinala o ponto de viragem para a “era moderna da RSO”, nos anos cinquenta, em que o merecedor do título de “pai da RSO”, na opinião de Carroll (1999) interroga “Que responsabilidades se espera que o homem de negócios assuma para com a sociedade?” (Carroll, 1999, p. 270). Em resposta, Bowen (1953, citado por Carroll, 1999, p. 270), define RSO como as “obrigações dos homens de negócios para prosseguirem políticas, tomarem decisões ou seguirem linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade”. É curioso verificar que, no título da obra, não havia mulheres nos negócios à data ou apenas não foram contempladas formalmente na obra (Carroll, 2015; Carroll & Brown, 2018).

A década de 1960 caracterizou-se pelo crescente esforço na formalização do conceito originando um crescendo de publicações. Neste período evidencia-se o autor

Davis (1960), apelidado de “vice-pioneiro” na definição de RSO (Carroll, 1999). Para este autor, a tentativa de definir a RSO “é uma ideia nebulosa” (p. 70), daí as várias formas possíveis de concetualização. Não obstante, apresenta-a como o conjunto de ações e decisões que ultrapassam a mera preocupação económica e que devem ser proporcionais ao poder social do empresário (Davis, 1960). Funcionava como resposta aos problemas e ambições da sociedade moderna, mas, permanecia principalmente focada na criação de lucro económico (Agudelo et al., 2019).

Na década seguinte as definições proliferaram (Carroll, 1999), despertando maior interesse e projeção (Faria, 2015). Uma importante contribuição advém do Comité para o Desenvolvimento Económico (CED) através da articulação de três círculos concêntricos ordenados do interior para o exterior: “(1) responsabilidades básicas para a execução eficiente da função económica - produtos, empregos e crescimento económico; (2) responsabilidade de exercer a função económica com sensibilidade para as mudança dos valores e prioridades sociais - conservação do ambiente, relacionamento com os colaboradores e clientes; (3) responsabilidade dos negócios no envolvimento na melhoria ativa do ambiente social – redução da pobreza” (CED, 1971, p. 15).

Ao mesmo tempo, Milton Friedman, reconhecido como o mais forte opositor da RSO (Carroll & Brown, 2018), defende uma perspetiva clássica (Teixeira, 2005). Esta sustenta a obtenção de resultados económicos com vista à remuneração dos acionistas, existindo unicamente preocupação social quando definidas estratégias económicas e financeiras (Friedman, 1970). Dito de outra forma, a única obrigação dos dirigentes é a maximização do lucro, tendo apenas a lei como moderadora e onde as preocupações sociais não eram consideradas, em linha com a teoria do *shareholder*. No final da década, Carroll (1979), com posteriores aperfeiçoamentos (Carroll, 1991, 1999), propõe quatro componentes essenciais no desempenho social das organizações: responsabilidades económicas; legais; éticas e discricionárias (posteriormente designadas de filantrópicas).

Sintetizando, na década de 70, os temas centrais em discussão resumiam-se à responsabilidade, responsividade e desempenho social organizacional (Carroll & Shabana, 2010). Apesar de ter alcançado maior popularidade, a RSO restringia-se a aspetos discricionários e focava matérias como a gestão de resíduos, a poluição e direitos humanos e laborais (Agudelo et al., 2019).

Nos anos 80, foram menos as definições teóricas e aumentou a investigação empírica, as teorias, modelos e outros temas alternativos como, a performance social organizacional, a teoria dos *stakeholders* e a teoria da ética nos negócios (Carroll, 1999; Carroll & Shabana, 2010). A discussão voltava-se para a forma de implementação da RSO (Agudelo et al., 2019).

No âmbito da ética organizacional destaca-se o contributo de Drucker (1984) ao introduzir a RSO na rentabilidade das organizações, deixando uma alegoria ao domínio de um dragão, “(...) a responsabilidade social apropriada dos negócios é domar o dragão, isto é transformar um problema social numa oportunidade económica, em capacidade produtiva, em competência humana, em empregos bem remunerados e em riqueza” (p. 62). O autor defende que, a primeira responsabilidade das organizações é gerar lucro suficiente para cobrir as obrigações económicas e, só assim, é possível cumprir com as demais.

O responsável pelo desenvolvimento da teoria dos *stakeholders* foi Edward Freeman, ao considerar todas as partes interessadas que afetam ou sejam afetadas pela atividade da empresa. É enfatizada a importância de investir nas relações e na sua estabilidade, gerindo e integrando interesses distintos (Freeman, 2004; Freeman & Mcvea, 2001; Waldman et al., 2006). Privilegia-se uma visão global e não apenas os interesses individuais como a teoria clássica de Milton Friedman defendia (Greenwood & Cieri, 2005).

Os anos 90 foram marcados pelo desenvolvimento e redefinição de conceitos e teorias (Carroll, 1999), por exemplo, a alocação das quatro responsabilidades numa figura piramidal, por Carroll (1991). Outra importante contribuição nasce por Wood (1991), ao incorporar o conceito de desempenho social. O modelo assenta em três estágios: princípios institucionais (a sociedade legitima o negócio), princípios organizacionais (responsabilidade pública das organizações face à sociedade) e princípios individuais (gestão moral e socialmente responsável). Carroll (1999) considera-o o modelo mais completo ao atribuir uma visão mais alargada à RSO.

O novo milénio começa com a publicação de um relatório do *World Business Council For Sustainable Development (WBCSD)* objetivando fornecer uma melhor compreensão dos princípios e práticas socialmente responsáveis, passíveis de nortear as organizações na sua implementação, com o pretexto de harmonizar a satisfação das

necessidades humanas atuais e futuras com a conservação e preservação do ambiente (Carroll & Shabana, 2010).

Em 2001 é publicado o “Livro Verde” pela Comissão Europeia (2001), com importante contributo para a reflexão em torno do tema (Rego, Moreira, & Sarrico, 2003; Rego, Pina e Cunha, Costa, Gonçalves, & Cabral-Cardoso, 2006) ao definir uma matriz comum a nível europeu. Nesse contexto, a estratégia de RSO envolve duas dimensões: a interna e a externa e distinguem-se três áreas de intervenção: social, ambiental e económica, fundamentando os 3P’s (*Planet, Profit, People*) da sustentabilidade.

A década de 2010 foi marcada pela introdução do conceito de criação de valor partilhado por Porter e Kramer (2011). Esta abordagem está refletida naquilo que Trapp (2012) designou de terceira geração referindo-se ao momento em que as organizações incluem questões e preocupações globais na sua atividade.

Hodiernamente, a RSO é um conceito global fruto da interação do pensamento e da prática (Carroll, 2015). Na realidade, as definições têm evoluído ao longo de mais de seis décadas de existência (como se pode ver na tabela 2).

Começa por apresentar uma interpretação mais restritiva, ao ser vista como uma “obrigação económica”, até uma interpretação mais abrangente, como uma “obrigação voluntária”. Apresentam claras divergências sobre o papel das organizações na sociedade, sobressaindo a falta de consenso (Almeida, 2010; Carroll, 1991; Carroll & Brown, 2018; Dahlsrud, 2008; Fadun, 2014; Garriga & Melé, 2004; Kahreh et al., 2014; Lindgreen & Swaen, 2010; Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010).

A explicação das diferentes interpretações poderá estar associada a existência de duas escolas de pensamento distintas: a americana, suportada pelo entendimento de Carroll e a europeia, norteadas pelo “Livro Verde” (Timóteo, 2013). Neste sentido, Matten e Moon (2008) identificam a RSO explícita (articulação de políticas, programas e estratégias voluntárias que combinam a motivação comercial e social, orientadas para o interesse próprio), de interpretação própria dos EUA e, a implícita (valores, normas e regras que funcionam como requisitos, com reflexo em termos coletivos e não individuais), com uma visão típica da Europa.

Tabela 2 – Evolução dos conceitos e definições de RSO (elaboração própria)

| Autor(es) | Definição |
|---------------------------------|---|
| Davis (1973) | Compromisso e resposta das empresas a questões que ultrapassam os seus aspetos económicos, técnicos e requisitos legais. |
| Sethi (1975) | Inclui três estágios: obrigação social; responsabilidade social e resposta social e; <i>performance</i> de responsabilidade social, ultrapassando a <i>performance</i> da obrigação social pois deve corresponder às normas, valores e expectativas de desempenho e adaptar-se às necessidades do meio. |
| Epstein (1987, p. 104) | “Obtenção de resultados a partir de decisões organizacionais relativas a questões ou problemas específicos que (por algum padrão normativo) têm efeitos benéficos, em vez de efeitos adversos, sobre as partes interessadas”. |
| Smith (1996, p. 120) | “(…) os interesses e sentimentos privados das pessoas naturalmente as levam a dividir e distribuir o capital de cada sociedade entre todas as diversas aplicações nela efetuadas, na medida do possível, na proporção mais condizente com o interesse de toda a sociedade”. |
| WBCSD (2000, p. 10) | “Compromisso do negócio em contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, trabalhando com os funcionários, com suas famílias, com a comunidade local e com a sociedade em geral para melhorar sua qualidade de vida”. |
| Comissão Europeia (2001, p. 7). | “Integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação como outras partes interessadas”. |
| Campbell (2006) | Uma organização é socialmente responsável se não fizer conscientemente algo que possa prejudicar os <i>stakeholders</i> e, se isso acontecer, deve mover todos os esforços no sentido da sua correção. |
| Matten e Moon (2008) | Articulação e comunicação de políticas e práticas das organizações orientadas para o bem-estar social mais abrangente possível. |
| Dahlsrud (2008) | Ao analisar 37 definições, de 27 autores, entre 1980 e 2003, identificou cinco dimensões consistentemente observadas: <i>stakeholders</i> ; social; económica; voluntarismo e ambiental, ordenadas segundo a sua representatividade. Isto é, a dimensão dos <i>stakeholders</i> é a mais presente e a dimensão ambiental é a menos visível. |
| Maon, Lindgreen e Swaen (2010) | Construto orientado para os <i>stakeholders</i> refletindo os compromissos voluntários relativos a questões que se estendem dentro e além dos limites da organização e que são impulsionados pela aceitação e reconhecimento de suas responsabilidades morais em relação aos impactos das suas atividades e processos na sociedade. |
| Crane, Matten e Spence (2013) | Possui seis características essenciais, como: voluntariado; internalização ou gestão das externalidades; orientação múltipla das <i>stakeholders</i> ; alinhamento das responsabilidades sociais e económicas; ligação entre práticas e valores e maior abrangência que a filantropia. |
| (S. Pereira, 2015) | Resulta do pensamento e atuação estratégicos com efeitos positivos para a sociedade e para a criação de valor para a própria organização. |
| Sobral e Passos (2018) | Envolve terminologias como: preocupação; respeito; honestidade; empreendedorismo; clareza; adoção de comportamentos e ações e; disposição de meios e soluções aos seus <i>stakeholders</i> . |

Em suma, a figura 6 apresenta a perspectiva histórica sobre a evolução da RSO, revisando os fatores mais relevantes para o seu entendimento, segundo Agudelo et al. (2019).



Figura 6 - Evolução do entendimento acadêmico da RSO (elaboração própria)

No futuro, impera-se uma estrutura holística de negócio, baseada nos princípios da RSO, combinando as noções sustentabilidade, criação de valor compartilhado e a crença de que as organizações podem “fazer o que é melhor para o mundo” (Agudelo et al., 2019, p. 20).

2.2. Teorias e modelos

O desenvolvimento da noção de RSO reflete a influência de várias teorias (Crane et al., 2013).

As teorias contemporâneas da gestão, como a teoria dos sistemas e a teoria da contingência, acompanham o seu estudo. A primeira vê a organização como um sistema social unificado, aberto e dinâmico, composto por subsistemas interdependentes, que interagem mutuamente com o meio envolvente interno e externo (Sotomayor et al., 2014), cruciais para a sua sobrevivência e capacidade de adaptação nos diferentes contextos (Ferreira et al., 2011). A segunda, recorrendo a premissas básicas da teoria dos sistemas, assenta no pressuposto que o comportamento das organizações depende de variáveis situacionais a que está sujeita, enfatizando o processo adaptativo da sua estrutura aos seus fatores contingenciais, procurando criar processos e ações específicos (Chenhall, 2003; Ferreira et al., 2011; Sotomayor et al., 2014).

De seguida, apresenta-se uma súpula da teoria dos *stakeholders*, e dos modelos mais discutidos na literatura, evidenciando a sua influência nas diferentes fases do conceito.

2.2.1. Teoria e modelo dos *stakeholders*

A palavra “*stakeholder*” ou, em português, “parte interessada” ou “interveniente”, aparece pela primeira vez num memorando interno do Instituto de Pesquisa de Stanford (atual *SRI International, Inc.*), em 1963 (Parmar et al., 2010). Nasce como propósito de desvincular as organizações da satisfação exclusiva dos interesses dos acionistas (*shareholders*) como Friedman (1970) advogava. Desta forma tornou-se generalizada a ideia de que há múltiplas partes interessadas críticas para a sua sobrevivência e crescimento (Clarkson, 1995), tanto em termos académicos, como na prática da gestão organizacional (Donaldson & Preston, 1995).

A teoria dos *stakeholders* surge indelévelmente associada a Edward Freeman (Carroll, 1999), como já referido, fruto da publicação do seu livro intitulado *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, em 1984, dando o mote para que se seguissem inúmeras publicações (Donaldson & Preston, 1995).

Branco e Rodrigues (2007) e Parmar et al. (2010) defendem que uma organização tem responsabilidade social sobre as partes interessadas que podem afetar ou ser afetadas pelas suas políticas e práticas. Assim, a cooperação máxima global entre os grupos interessados e objetivos organizacionais deve ser instigada (Matten & Moon, 2005; 2008; Tai & Chuang, 2014), bem como definidas estratégias que facultem a gestão de questões que afetem, simultaneamente, os vários *stakeholders* (Garriga & Melé, 2004; Rego et al., 2006). O desafio está no equilíbrio e harmonização de interesses distintos (Freeman & Mcvea, 2001; Parmar et al., 2010).

Deste modo, a teoria proclama que a essência dos negócios reside principalmente na construção de relações duradouras e na criação de valor para todos (Freeman & Dmytriyev, 2017), tornando-se o paradigma dominante da RSO (McWilliams & Siegel, 2001).

Há quatro teses centrais que caracterizam a teoria dos *stakeholders*: descritiva, instrumental, normativa e global. É descritiva/empírica pois depreende uma organização consoante a valorização dos vários interesses cooperativos e competitivos; instrumental ao estabelecer um quadro para a gestão dos *stakeholders* e os objetivos de desempenho tradicionais (como lucro, estabilidade, crescimento); normativa ao defender ideias fundamentais como a legitimidade de interesses, e global mas não vazia, pois indica atitudes, estruturas e práticas para todos (Donaldson & Preston, 1995).

O modelo dos *stakeholders* apresentado na figura 7, transporta a ideia de reciprocidade de interesses e não a primazia de um grupo sob outro ou sob a organização. Isto é, a bidirecionalidade das setas entre a organização, que assume um papel central, e cada um dos *stakeholders*, revela idêntica articulação das múltiplas relações (Donaldson & Preston, 1995).

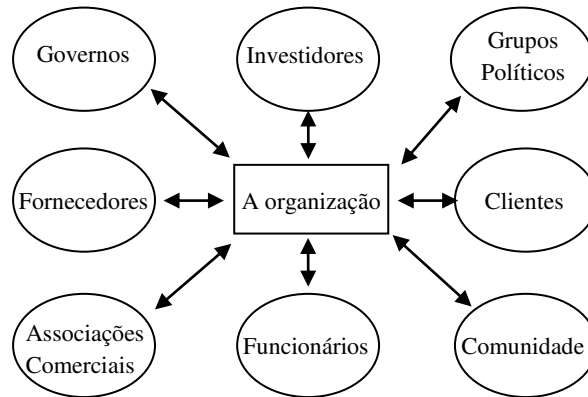


Figura 7 - Modelo dos *Stakeholders* (adaptado de Donaldson & Preston, 1995, p. 69)

Mas, afinal quem são os *stakeholders*? Em resposta, Freeman e Reed (1983) propõe uma dupla concetualização, uma no sentido amplo e outra restrito. A primeira diz respeito a qualquer indivíduo ou grupo que possa ser influenciado ou influenciar a concretização dos objetivos organizacionais. Incluem-se grupos de interesse público, concorrentes, sindicatos, funcionários, segmentos de clientes, entre outros. O sentido restrito remete para qualquer indivíduo ou grupo da qual dependa a sobrevivência da organização, nomeadamente, acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, entre outros. Seguindo uma linha idêntica de pensamento, Clarkson (1995, p. 106) afirma que os “*stakeholders* são pessoas ou grupos que têm, ou reivindicam, propriedade, direitos ou interesses numa organização e nas sua atividades, passadas, presentes e futuras”.

A identificação das partes interessadas relevantes é complexa. De acordo com Donaldson e Preston (1995), deve ser reconhecida através dos prejuízos e benefícios reais ou potenciais das suas ações ou inações. Para Carroll (1991) deve ser de acordo com a sua legitimidade (enquanto direito reivindicativo) e o seu poder (mediante a participação financeira e capacidade de organização).

2.2.1.1. A relação entre a teoria dos *stakeholders* e a RSO

Embora não seja clara a relação entre RSO e a teoria dos *stakeholders* (Freeman & Dmytriiev, 2017), esta aparece estritamente relacionada com a temática, ao personalizar grupos ou partes específicas que afetam a definição e especificação de políticas sociais (Aguinis & Glavas, 2012; Branco & Rodrigues, 2007; Carroll, 1991; Freeman & Mcvea, 2001; Maon et al., 2010; Parmar et al., 2010).

Dada a analogia entre construtos, Carroll (1991) propõe a matriz das partes interessadas/responsabilidades na tentativa de perceber que tipos de responsabilidades existem de acordo com os vários grupos identificados. Trata-se de uma ferramenta útil no desenvolvimento de prioridades e na tomada de decisão (Carroll, 1991). Dada a escassez de recursos, há que identificar, priorizar e incorporar os *stakeholders* na tomada de decisões (Fadun, 2014).

A figura 8 ilustra a relação entre a teoria dos *stakeholders* e a RSO. Em comum, ressalta a importância da responsabilidade da organização face às comunidades e sociedade envolvente, correspondente à área intercetada pelos dois círculos. Pelo contrário, as restantes partes interessadas não são tão enfatizadas, vendo a responsabilidade como unidirecional (apenas da organização para a comunidade e a sociedade envolvente).

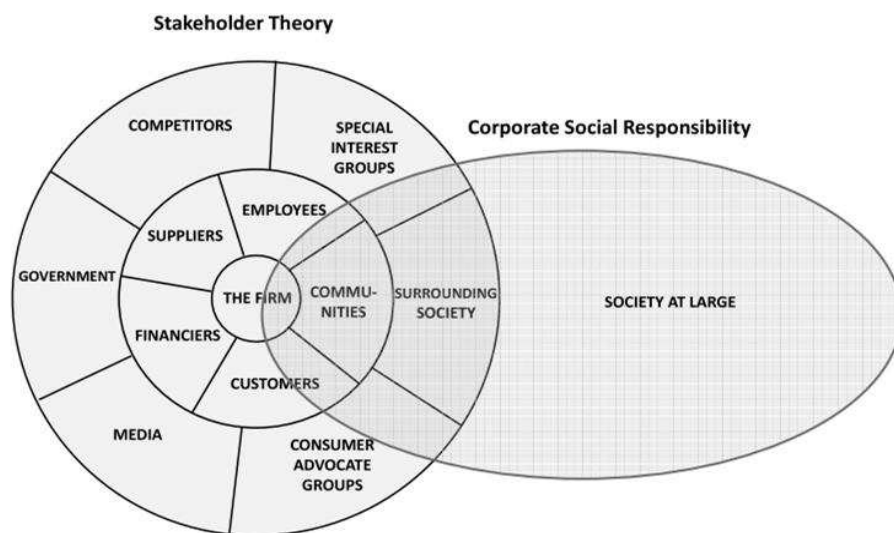


Figura 8 - Relação entre a Teoria dos *Stakeholders* e RSO (retirado de Freeman & Dmytriiev, 2017, p. 11)

Na verdade, a RSO tende a alargar o seu campo de preocupações além da orientação social. Por exemplo, podem-se incluir iniciativas de combate a doenças ou à pobreza em locais onde não possui qualquer atividade operacional nem qualquer conhecimento específico. Esta ideia surge ilustrada através do círculo alargado, à direita da figura. Porém, a teoria dos *stakeholders* inclui as partes interessadas principais - fornecedores, colaboradores, comunidades, clientes e financiadores – no círculo interior, a par das secundárias - concorrentes, grupos de especial interesse, sociedade, grupos de defesa do consumidor, *média* e governo – no círculo exterior.

Neste âmbito, são consideradas as responsabilidades em relação às partes interessadas na íntegra, assim como destas relativamente à organização e às demais, resultando numa responsabilidade multidirecional (Freeman & Dmytriiev, 2017).

Em suma, a distinção baseia-se na abrangência das responsabilidades sociais das organizações. Na perspetiva da teoria dos *stakeholders*, a organização é encarada através daquilo que reflete, das partes interessadas próximas (primárias e secundárias) e na perspetiva da RSO através da sociedade em geral (Freeman & Dmytriiev, 2017).

Contudo, há elementos comuns que tornam a responsabilidade organizacional unificada, particularmente: a finalidade, a criação de valor e a interdependência dos *stakeholders*. A finalidade de uma organização determina o seu percurso na sociedade, formalmente espelhado na sua missão, visão e objetivos estratégicos e na definição harmoniosa de responsabilidades no domínio ético. A criação de valor para todos é o pressuposto fundamental da teoria dos *stakeholders*. Por último, a interdependência significa que a criação de valor para um *stakeholder* também contribui para criar valor para os demais, por exemplo, a satisfação dos colaboradores pode ser benéfico para os clientes (Freeman & Dmytriiev, 2017).

Em síntese, as organizações devem ser movidas por objetivos consistentes em termos morais, pela criação de valor e pela interdependência dos *stakeholders* (Freeman & Dmytriiev, 2017).

2.2.2. Modelo piramidal de Carroll (1979)

Carroll (1979) propõe um conceito global da RSO, por sistematização de algumas definições da literatura (Schwartz & Carroll, 2003), com uma quádrupla categorização: económica, legal, ética e discricionária. Estas teriam de ser consideradas

de forma simultânea e não isolada, transportando para os negócios as obrigações das organizações face às expectativas da sociedade (Carroll, 1979, 1991, 1999, 2004).

Posteriormente, o autor sugere a estratificação das quatro componentes sob a forma piramidal (figura 9), ordenadas ascendentemente, conforme a sua importância em termos de atuação pelas organizações (Carroll, 1991). Apesar da existência de algumas críticas (Almeida, 2010; Rego et al., 2006; Schwartz & Carroll, 2003), é a definição que gera maior concordância na literatura (Almeida, 2010; Carroll & Shabana, 2010; Fadun, 2014; Irshad & Rahim, 2017).

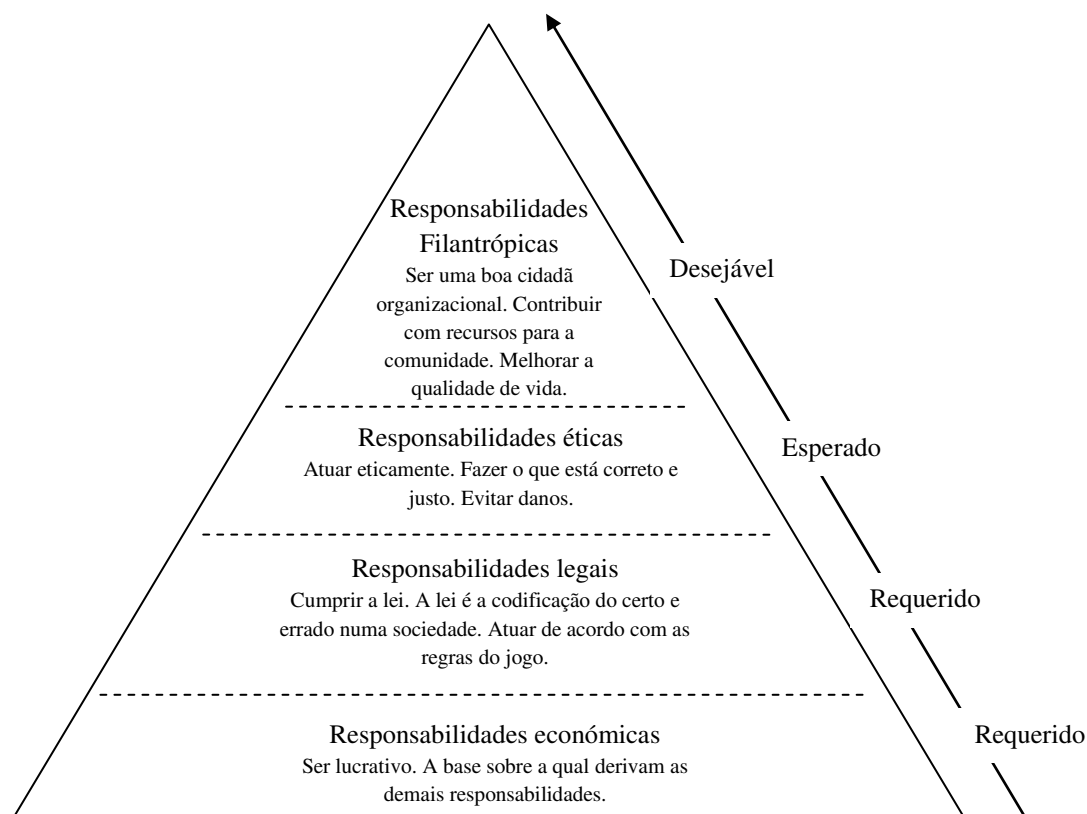


Figura 9 - Pirâmide da RSO (adaptada de Carroll, 1991, p. 14; 2004, p. 116)

1. Responsabilidades económicas: são requeridas pela empresa e alicerçam a pirâmide. O aspeto económico é considerado primário, pelo que, é importante maximizar o lucro para os acionistas, ser rentável, deter uma posição competitiva, manter um nível elevado de eficiência operacional e garantir a sustentabilidade lucrativa, pois sem estas, as demais responsabilidades tornam-se questionáveis (Carroll, 1979, 1991).

2. Responsabilidades legais: requeridas pela empresa uma vez que é importante atuar a par das expectativas dos governos e da lei, cumprindo e respeitando

escrupulosamente a legislação e regulamentos sobre os quais os negócios devem operar e, fornecendo bens e serviços que atendam aos requisitos mínimos legais, nomeadamente padrões de segurança e questões ambientais (Carroll, 1979, 1991).

3. Responsabilidades éticas: apesar de não serem, necessariamente, tipificadas na lei (Carroll, 2004), é importante atuar a par das expectativas da sociedade e das normas éticas, reconhecendo e respeitando os princípios éticos, alinhando-os com os objetivos organizacionais e, definindo a cidadania organizacional como ações que são ética ou moralmente esperadas, honrando os direitos, cumprindo os deveres e evitando prejuízos (Carroll, 1991). A dificuldade de definição do que é a ética limita a sua integração nos negócios (Carroll, 1979).

4. Responsabilidades filantrópicas, igualmente denominadas de discricionárias, voluntárias ou volitivas: incluem ações voluntárias e práticas sociais de filantropia que promovam o bem-estar da sociedade, não impostas pela economia, pela lei ou pela ética (Carroll, 1991, 2004). Distinguem-se das responsabilidades éticas na medida em que não são esperadas e, apesar de serem altamente apreciadas e desejadas, possuem menor importância que as demais, são consideradas a “cereja no topo do bolo”, neste caso no topo da pirâmide (Carroll, 1991, p. 42). O seu entendimento nos negócios torna-se ainda mais complexo do que nas responsabilidades éticas (Carroll, 1979), assumindo uma natureza e importância estratégica (Carroll, 1991, 2004).

Para clarificar a noção de RSO, definiram-se as responsabilidades económicas e legais como “requeridas”, as responsabilidades éticas como “esperadas” e as responsabilidades discricionárias como “desejadas”. Com esta reclassificação, são distinguidas as responsabilidades tradicionais das contemporâneas, refletindo o antigo e novo/amplio contrato social entre os negócios e a sociedade (Carroll & Shabana, 2010).

Carroll (2004) chama a atenção para as divergências contextuais que as quatro componentes podem assumir, isto é, as diferenças nas expectativas de retorno económico, nos sistemas legais, em termos culturais (possivelmente o fator de maior impacto) e nas expectativas globais filantrópicas, devem motivar uma atenção redobrada à definição de estratégias adequadas aos vários contextos.

2.2.3. Modelo bidimensional de Quazi e O’Brien (2000)

O modelo de Quazi e O’Brien (2000), representado na figura 10, define a RSO segundo duas dimensões (eixo horizontal): a ampla e a restrita. A primeira é entendida além da regulamentação estabelecida, incluindo matérias como a proteção ambiental,

desenvolvimento da sociedade, preservação dos recursos e filantropia. Numa visão mais restrita, limita-se a promover resultados e maximizar lucros no curto prazo, dentro da lei. A percepção das consequências das ações sociais é avaliada segundo os benefícios e custos (eixo horizontal).

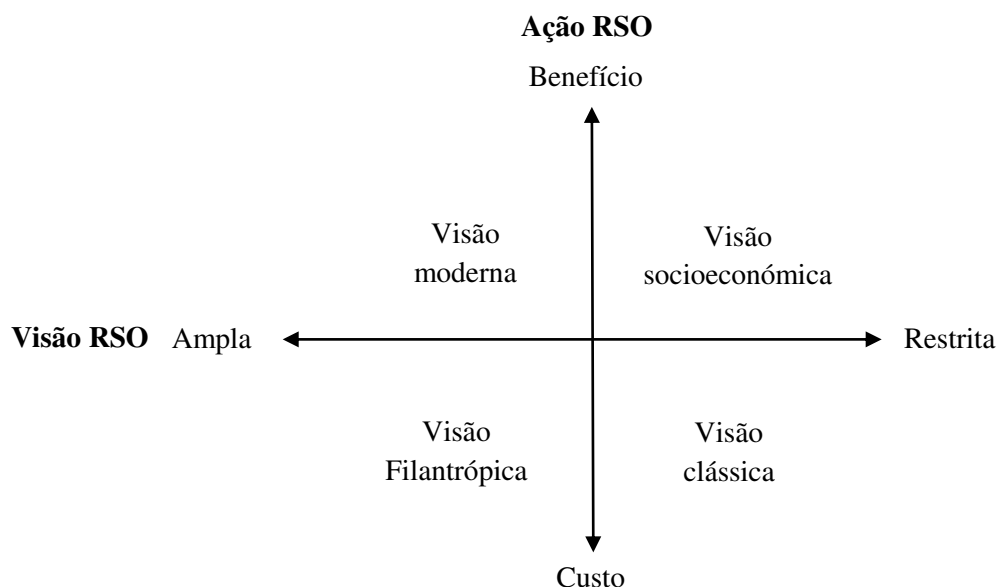


Figura 10 - Modelo bidimensional da RSO (adaptado de Quazi & O'Brien, 2000, p. 36)

Da interceção entre dimensões e ações de RSO resultam quatro quadrantes:

- **Visão moderna:** relação mais ampla com a sociedade (incluindo os *stakeholders*) da qual resultam benefícios líquidos para a organização;
- **Visão filantrópica:** relação ampla com a sociedade embora seja percebida como um custo líquido para a organização;
- **Visão socioeconómica:** visão restrita da qual resulta um benefício líquido para a organização através da preocupação simultânea com a maximização do lucro e resposta à procura social;
- **Visão clássica:** visão restrita voltada apenas para a maximização do lucro, geradora de um custo líquido para a organização.

2.2.4. Modelo dos três domínios de Schwartz e Carroll (2003)

Com o propósito de obviar algumas das fragilidades apontadas ao modelo piramidal, Schwartz e Carroll (2003) sugeriram um modelo constituído por três dimensões (figura 11): económica, legal e ética, deixando a filantropia sob os domínios ético e / ou económico. A representação através de um diagrama de *Venn* motiva sete

categorias por sobreposição dos três domínios principais, não deixando transparecer a prevalência de qualquer dimensão. O melhor desempenho reside no centro, em que as responsabilidades económicas, legais e éticas são conjuntamente exercidas.

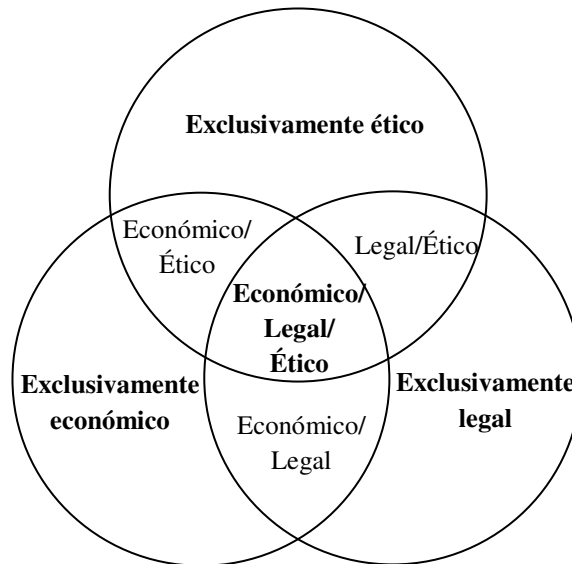


Figura 11 - Modelo dos Três Domínios da RSO (adaptado de Schwartz & Carroll, 2003)

O domínio económico inclui atividades que impactem positivamente em termos económicos, direta (maximização dos lucros) ou indiretamente (melhoria das condições laborais ou a da imagem corporativa).

O domínio legal diz respeito à forma como as organizações respondem à lei e regulamentos que lhes são aplicáveis. Esta resposta pode ser baseada em três vetores: atuando em conformidade legal; praticando ações voltadas para evitar litígios e comportamentos negligentes, como suspender atividades prejudiciais ao meio ambiente e; antecipar eventuais alterações legislativas.

Por fim, o domínio ético, que consagra a resposta aos padrões éticos (o convencional, consequencialista e o deontológico), tanto locais como globais, expectadas pelas partes interessadas (Schwartz & Carroll, 2003).

A principal limitação do modelo reside na dificuldade em identificar ações como “puramente económicas”, “puramente legais” ou “puramente éticas”, uma vez que não devem ser dissociadas (Schwartz & Carroll, 2003).

2.2.5. Modelo de mapeamento do território de Garriga e Melé (2004)

Sintetizando as abordagens relativas às práticas consideradas socialmente responsáveis, Garriga e Melé (2004) propõem a sua segmentação em quatro grandes grupos de teorias: instrumentais, políticas, integrativas e éticas (figura 12).

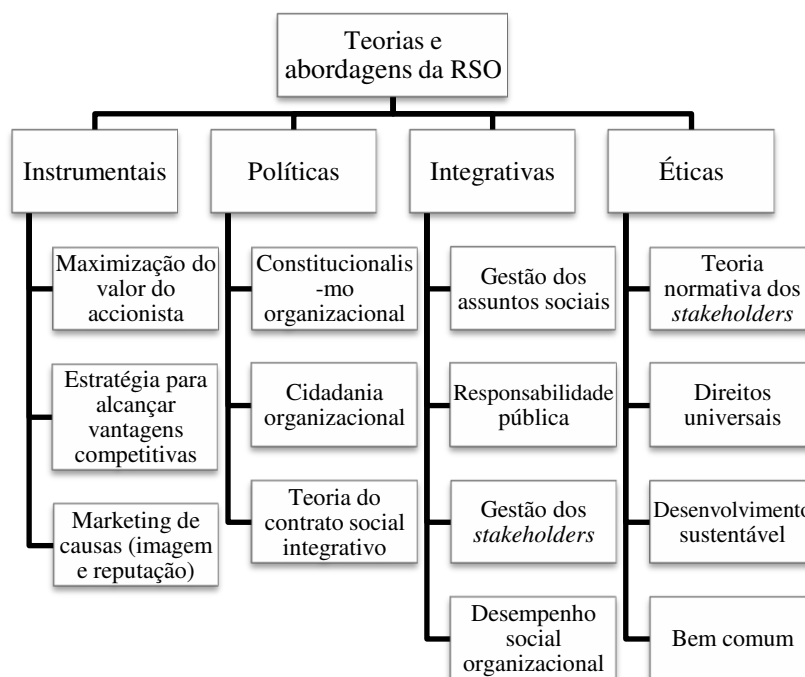


Figura 12 - Teorias e Abordagens da RSO (elaboração própria com base em Garriga & Melé, 2004)

Teorias instrumentais

A RSO faz sentido se assentar na rentabilidade dos recursos e no desenvolvimento de estratégias que maximizem o lucro, ou seja, enquanto ferramenta estratégica, em que a aceitabilidade de eventuais iniciativas sociais, deve almejar resultados económicos (Garriga & Melé, 2004). Neste âmbito identificam-se três subcategorias que variam consoante os objetivos organizacionais (como se pode ver na figura 12) (Garriga & Melé, 2004).

Teorias políticas

As perspetivas políticas centram-se no poder e na sua utilização responsável no campo político. Neste sentido, devem ser acatados e respeitados deveres e direitos sociais, como: a conquista de poder pode influenciar o equilíbrio de mercado; o reforço dos deveres face ao meio envolvente e o contrato social com as obrigações face à sociedade (Garriga & Melé, 2004).

Teorias integrativas

As organizações estão focadas em incluir nos negócios a satisfação das expectativas e interesses sociais, uma vez que a sua existência, continuidade e crescimento depende deles. Inclui-se: a identificação, implementação, avaliação e resposta junto dos *stakeholders*; a participação na formação de políticas públicas; a gestão dos *stakeholders* e o desempenho social organizacional (Garriga & Melé, 2004).

Teorias éticas

As teorias éticas suportam-se nos valores éticos que consolidam a relação entre as organizações e a sociedade, acima de outros interesses. Inclui-se: a atenção simultânea e recíproca de interesses ponderada com a influência ética; o respeito pelos direitos humanos, laborais e ambientais; o desenvolvimento de processos e implementação de estratégias, considerando os possíveis efeitos nas gerações atuais e vindouras e o contributo positivo para o bem-estar da sociedade (Garriga & Melé, 2004).

2.2.6. Modelo de 3C-SR de Meehan, Meehan e Richards (2006)

Com semelhanças formais ao Modelo dos Três Domínios, Meehan et al. (2006) propõem uma nova abordagem estratégica para a RSO ilustrada através do modelo 3C-SR (figura 13).

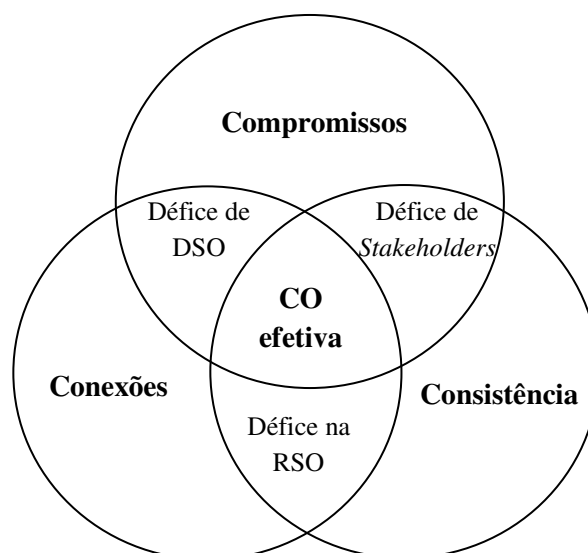


Figura 13 - Modelo 3C-SR (adaptado de Meehan et al., 2006, p. 392)

Os 3 C's - *Social Resource*, designadamente: compromisso ético e social, conexão com parceiros de negócio e consistência comportamental, são a base para a

construção de uma vantagem estratégica competitiva que determinam o sucesso nos negócios. Neste sentido, são incorporadas três dimensões numa única estrutura: estratégia, operações e mercados e, assim, preencher uma lacuna na transposição dos modelos académicos para a prática organizacional (Meehan et al., 2006).

1. Compromisso ético e social: são transportados os padrões éticos e os objetivos sociais para a missão, objetivos estratégicos, políticas e cultura da organização. Quando o comportamento da organização é deficiente neste campo, devido à prevalência do foco no alcance de lucros de curto prazo, menosprezando alguns *stakeholders*, a sua legitimidade é diminuída, resultando num défice de RSO (Meehan et al., 2006).

2. Conexão com parceiros de negócio: implica o comprometimento e reciprocidade de interesses e valores com os *stakeholders* relevantes, caso contrário, existirá um défice. A organização age isoladamente, simplesmente no sentido de proteção da sua reputação através de políticas próprias, porém, não concertadas, a fim de gerar uma perceção quanto à sua orientação social (Meehan et al., 2006).

3. Consistência comportamental: está relacionada com a coerência dos recursos sociais e das várias operações da organização ao longo do tempo. Os valores e a seleção da rede de parceiros do negócio devem espelhar os compromissos declarados e atuação da organização, pois, se tal não se verificar, a credibilidade é altamente afetada e refletir-se-á num défice de desempenho social organizacional (DSO) (Meehan et al., 2006).

A cidadania organizacional (CO) efetiva, isto é, a situação que autentica o bom cidadão corporativo, verifica-se com a satisfação simultânea da trilogia de recursos sociais, transmitindo credibilidade ao mercado (Meehan et al., 2006).

2.2.7. Modelo integrativo de Porter e Cramer (2006)

Numa primeira fase, inconformados pela ideia de incompatibilidade entre a filantropia e competitividade, acreditando até, no seu reforço mútuo, Porter e Kramer (2002) discutiam os quatro elementos cruciais para a competitividade das organizações e a forma como estes eram influenciados através da filantropia. São vários os exemplos reais e concretos explicitados pelos autores, provando que a distinção entre objetivos económicos e sociais, é uma ideia cada vez mais obsoleta numa economia aberta e baseada no conhecimento e tecnologia (Porter & Kramer, 2002).

Posteriormente, por considerarem que as abordagens existentes não estavam suficientemente conectadas com o negócio, os autores propõem um modelo ilustrativo da necessidade de dependência mútua entre as organizações e a sociedade (figura 14). Este rege-se pelo princípio do valor partilhado, ou seja, as escolhas das políticas sociais devem beneficiar as duas partes e, assim, a RSO pode ser fonte de oportunidades, inovação e vantagem competitiva (Porter & Kramer, 2006).

| Impactos sociais genéricos | Impactos sociais da cadeia de valor | Dimensões sociais do contexto competitivo |
|-----------------------------------|--|--|
| Boa cidadania | Mitigar os danos causados pelas atividades da cadeia de valor | Filantropia estratégica que aproveita as capacidades para melhorar áreas salientes do contexto competitivo |
| RSO responsiva | Transformar as atividades da cadeia de valor para beneficiar a sociedade enquanto reforça a estratégia | RSO estratégica |

Figura 14 - Modelo de integração de organização na sociedade em termos de RSO (adaptado de Porter & Kramer, 2006, p. 11)

Esta integração deve considerar três questões sociais: (1) questões sociais genéricas: embora relevantes para a sociedade não são significativamente afetadas pelas operações da organização; (2) os impactos sociais da cadeia de valor: significativamente afetados pela atividade; (3) dimensões sociais do contexto competitivo: fatores do ambiente externo que afetam significativamente a direção e competitividade da organização (Porter & Kramer, 2006).

Considerando as questões sociais explicitadas, são oferecidas duas situações possíveis de atuação organizacional: a responsabilidade social responsiva e a responsabilidade social estratégica. A primeira relaciona-se com a forma de agir como um cidadão corporativo, em linha com a evolução das preocupações dos *stakeholders* e mitigando os efeitos nefastos existentes ou previstos decorrente da atividade. A segunda ocorre quando é inserida uma dimensão social à cadeia de valor, com um benefício social mais significativo e simultaneamente muito favorável à competitividade da organização (Porter & Kramer, 2006).

2.2.8. Modelo das três abordagens chave de Windsor (2006)

Segundo a visão de Windsor (2006), a RSO inclui três perspectivas chave - a económica, a ética e uma intermédia que recebe influências das anteriores – motivadas por condutas privadas e por políticas estatais (figura 15).

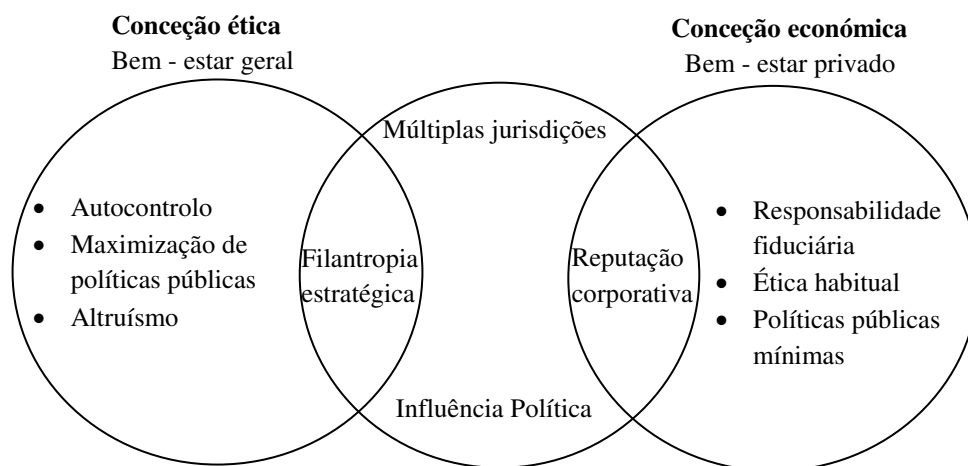


Figura 15 - Relação das três abordagens concorrentes para a RSO (adaptado de Windsor, 2006, p. 95)

A abordagem ética defende a maximização das políticas públicas e a prática de fortes deveres organizacionais de autocontrolo (evitando o aproveitamento de oportunidades de mercado sem regulamentação legal) e altruísmo face à sociedade e *stakeholders*, condenando uma conduta comercial moralmente indiferente. Em contraste, a abordagem económica leva ao desenvolvimento de uma ética utilitária, em que as ações éticas objetivam a maximização dos lucros apenas sujeita a políticas públicas minimalistas e à ética comercial usual. Estas duas abordagens, a ética e a económica, são mutuamente exclusivas e não se sobrepõem conceitualmente. Com um papel de intermediação surgem quatro conceitos que resultam da combinação de várias estruturas morais e direitos dos *stakeholders*, como: a filantropia estratégica, influência política, reputação corporativa e múltiplas jurisdições.

2.2.9. Modelo de VBA de Schwartz e Carroll (2008)

O Modelo VBA (*Value, Balance e Accountability*) nasce a partir da integração de cinco modelos dominantes complementares e concorrentes entre si: a RSO, Ética Empresarial (EE), Gestão dos *Stakeholders* (GS), Sustentabilidade (SUS) e Cidadania

Organizacional (CO), centrando-se em três elementos essenciais: valor; equilíbrio e responsabilidade (Schwartz & Carroll, 2008), representado na figura 16.

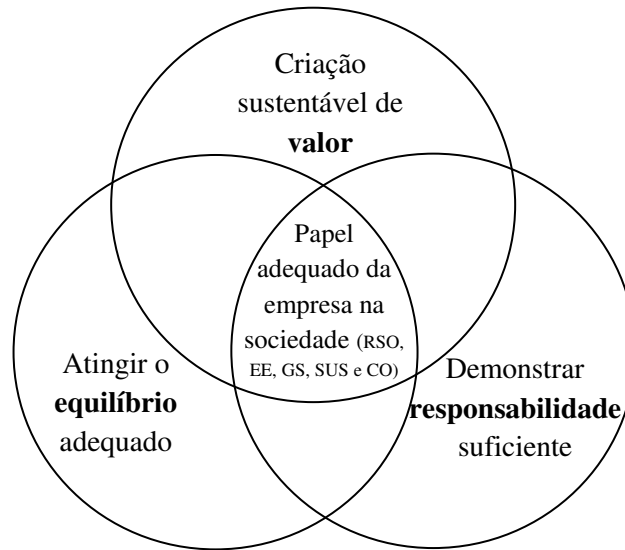


Figura 16 - Modelo VBA (adaptado de Schwartz & Carroll, 2008, p. 175)

1. O valor é o elemento fundamental na relação da organização com a sociedade. Por um lado, o valor é gerado através da produção eficiente de bens e/ou serviços, não descuidando eventuais externalidades negativas que podem advir e, por outro, é esperado que seja gerado um “valor social líquido”, isto é, que aumente o bem-estar da sociedade (Schwartz & Carroll, 2008).

2. O equilíbrio relaciona-se com a coordenação adequada de potenciais divergências entre os vários *stakeholders* e/ou padrões morais, através de vários princípios normativos como a justiça, equidade, ética, respeito pelos outros e direitos morais (Schwartz & Carroll, 2008).

3. A responsabilidade advém da necessidade das organizações assumirem os efeitos das suas práticas, políticas e processos, suportada em “princípios normativos de responsabilidade, transparência, fidedignidade, honestidade, confiabilidade e integridade” (Schwartz & Carroll, 2008, p. 172).

A fusão dos três conceitos manifesta-se numa equação normativa que pretende vincular as ideias que caracterizam as cinco estruturas (ou seja, RSO, EE, GS, SUS e CO), declarando o papel adequado dos negócios na sociedade. Nessa medida, o Modelo VBA pode relevar-se um instrumento adequado na avaliação dos sucessos e fracassos organizacionais (Schwartz & Carroll, 2008).

2.2.10. Modelo dos compromissos sociais de Almeida (2010)

Inspirando-se na pirâmide de Carroll (1979), Almeida (2010) propõe uma reinterpretação da RSO ao estabelecer um tríptico de compromissos sociais: económico, social e ético, orientadores da ação das organizações conforme figura 17.

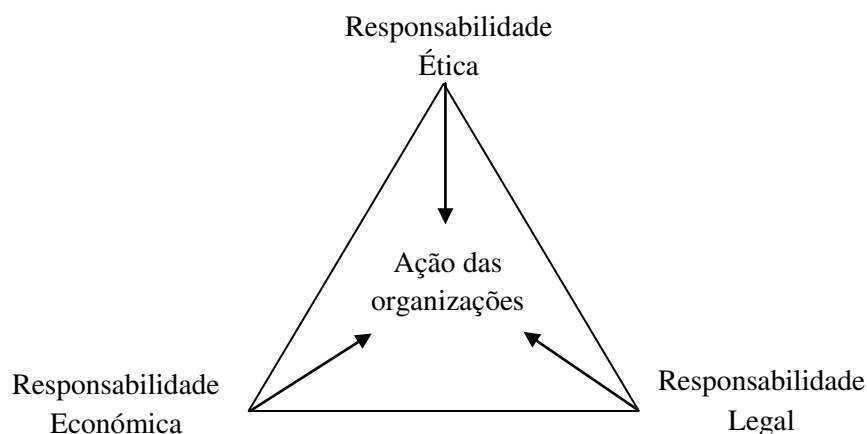


Figura 17 - Modelo dos compromissos sociais das organizações (adaptado de Almeida, 2010, p. 68)

A caracterização das três responsabilidades consideradas é idêntica àquela apresentada por Carroll (1979), remetendo as responsabilidades filantrópicas para o campo da ação. A articulação das três fontes da RSO, identificadas em cada vértice, motivam ações no domínio das políticas, estratégias e práticas organizacionais.

Em jeito de síntese, a tabela 3 apresenta o contributo dos vários modelos na explicação e desenvolvimento do conceito de RSO.

Tabela 3 - Síntese dos modelos relevantes para a RSO (elaboração própria)

| Modelo | Autor(es) | Conceito fundamental |
|------------------------------------|----------------------------|--|
| Modelo dos <i>stakeholders</i> | Donaldson e Preston (1995) | Uma organização recebe influências e influencia um determinado grupo de <i>stakeholders</i> , isto é, existe reciprocidade de interesses. |
| Modelo piramidal | Carroll (1979, 1991) | Uma organização cidadã e socialmente responsável deve esforçar-se por ser lucrativa, obedecer à lei, comportar-se eticamente, e retribuir à sociedade através da filantropia. |
| Modelo bidimensional | Quazi e O'Brien (2000) | A RSO pode ser entendida sob quatro visões: moderna, socioeconómica, filantrópica e clássica, conforme as suas consequências para a sociedade e para a organização. |
| Modelo dos três domínios | Schwartz e Carroll (2003) | Uma organização é socialmente responsável quando as responsabilidades económicas, legais e éticas são conjuntamente exercidas. |
| Modelo de mapeamento do território | Garriga e Melé (2004) | A definição de práticas sociais recebe influências de quatro aglomerados de teorias: instrumentais; políticas; integrativas e éticas. |
| Modelo de 3C-SR | Meehan et al. (2006) | Um bom cidadão corporativo deve, simultaneamente, comprometer-se ética e socialmente, conectar-se com parceiros de negócio e ser consistente no seu comportamento. |
| Modelo integrativo | Porter e Kramer (2006) | As questões sociais devem beneficiar mutuamente as organizações e a sociedade pois, só assim, são fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva. |
| Modelo das três abordagens chave | Windsor (2006) | A RSO é suportada na conceção ética e económica recebendo influências de condutas privadas e de políticas estatais. |
| Modelo de VBA | Schwartz e Carroll (2008) | O papel adequado de uma organização na sociedade deve contemplar a criação sustentada de valor, o equilíbrio dos interesses dos <i>stakeholders</i> e avocar responsabilidades sobre as suas decisões. |
| Modelo dos compromissos sociais | Almeida (2010) | O compromisso/ação social das organizações é dado pela sua responsabilidade ética, económica e legal, de forma simultânea. |

2.3. Dimensões e princípios da RSO

As iniciativas no âmbito da RSO têm vindo a ser organizadas em torno de duas dimensões principais, mediante o foco da ação, a dimensão interna e a dimensão externa (Comissão Europeia, 2001), sobressaindo a multidimensionalidade do conceito (Duarte & Neves, 2011), como se pode ver na tabela 4.

Tabela 4 - Componentes da dimensão interna e externa da RSO (adaptado de Comissão Europeia, 2001)

| Dimensões internas | Dimensões externas |
|--|--|
| <p>Gestão dos recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem ao longo da vida. • Responsabilização dos trabalhadores. • Melhor comunicação interna. • Igualdade remuneratória e de oportunidades. • Conciliação entre trabalho/família/social • Práticas não discriminatórias no recrutamento, remuneração e progresso. • Participação nos lucros e proveitos pelos trabalhadores. • Empregabilidade e segurança dos postos de trabalho. • Acompanhamento ativo de trabalhadores que não se encontram ao serviço por incapacidade/lesão. | <p>Comunidades locais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contributo em termos de emprego, remunerações, benefícios e impostos. • Aposta num ambiente limpo para a atividade: água e ar limpos e redes rodoviárias descongestionadas. • Preocupação com o ruído, luz, poluição das águas, emissões aéreas, contaminação dos solos e eliminação de resíduos. • Recrutamento de vítimas de exclusão social. • Disponibilização de estruturas de cuidado à infância para os filhos dos trabalhadores. • Parceria com a comunidade, patrocínio de eventos culturais e desportivos e donativos. |
| <p>Saúde e segurança no trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicação de medidas legislativas correntes. • Cultura de prevenção de risco. • Quantificação, documentação e comunicação de boas práticas. • Programas de certificação e rotulagem de produtos e equipamentos. • Programas de certificação de sistemas de gestão e de subcontratação. • Programas de supervisão contínua do processo. | <p>Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidação da relação com parceiros comerciais movida pelas expectativas, preços e termos equitativo e entrega fiável e de qualidade. • Apoio à apresentação de comunicação e relatórios de atividades de RSO. • Investimento em capital de risco de novas empresas inovadoras. • Oferta de produtos/serviços de forma ética, eficiente e ecológica com qualidade, segurança, fiabilidade. |
| <p>Adaptação à mudança</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transparência de informação e envolvimento de todos os afetados pelas mudanças e decisões. • Salvaguarda de direitos dos trabalhadores e conceção de formação profissional suplementar. • Modernização de instrumentos e processos de produção. • Definição de procedimentos para a informação, diálogo e estabelecimento de parcerias de emprego e/ou inclusão social. • Participação no desenvolvimento local. | <p>Direitos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeito pelas normas laborais, proteção do ambiente e direitos humanos. • Rejeição de práticas de suborno e corrupção. • Adaptação dos códigos de conduta e diálogo permanente com as comunidades locais. • Reconhecimento do impacto nos direitos humanos dos seus trabalhadores e comunidades. • Introdução de um sistema de melhorias progressivas às normas e código de conduta. • Combate ao trabalho e pobreza infantil. • Verificação contínua do cumprimento e aplicação dos códigos – “auditoria social”. |
| <p>Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redução da exploração de recursos, na emissão de poluentes, na produção de resíduos e nos gastos energéticos. • Eliminação de resíduos. • Monitorização de custos ambientais da matéria-prima e de despoluição. | <p>Preocupações ambientais globais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com problemas ambientais que resultem da atividade e exploração de recursos mundiais. • Orientação para o bom desempenho ao longo da cadeia de produção e recurso de instrumentos europeus e internacionais de gestão para um desenvolvimento sustentável integral. |

A primeira dimensão abarca, essencialmente, a gestão dos recursos humanos, em matérias como o investimento em capital humano, saúde, segurança e gestão da mudança bem como em questões relacionadas com o impacto ambiental e dos recursos naturais da prática organizacional. Por sua vez, a dimensão externa, inclui um conjunto de matérias relativas às partes interessadas externas (parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG's) em matérias que impactem nas comunidades locais e ambiente (Comissão Europeia, 2001).

As práticas de RSO, tanto internas como externas, podem ainda ser classificadas consoante a área específica em que são desenvolvidas: económica, social e ambiental (Neves & Bento, 2005), dos quais resultam seis campos (Baltazar, 2011; Duarte & Neves, 2011), conforme a tabela 5. Estas áreas correspondem aos três pilares da sustentabilidade (*triple bottom line*): (1) *people*: justiça social; (2) *profit*: desenvolvimento económico; (3) *planet*: melhoria ambiental (Baltazar, 2011; Duarte & Neves, 2011).

Tabela 5 - Níveis e dimensões da RSO (adaptado de Baltazar, 2011; Duarte & Neves, 2011; Neves & Bento, 2005)

| | Nível social (Pessoas) | Nível económico (Lucro) | Nível ambiental (Planeta) |
|-------------------------|--|---|---|
| Dimensão interna | Responsabilidade com as pessoas dentro da organização: <ul style="list-style-type: none"> • Clima social • Empregabilidade • Gestão e desenvolvimento de pessoas | Responsabilidade para alcançar a qualidade económica da organização: <ul style="list-style-type: none"> • Adequação • Sustentabilidade • Perenidade | Responsabilidade na diminuição do impacto ambiental que provém da atividade: <ul style="list-style-type: none"> • Segurança e higiene no trabalho • Condições de trabalho • Saúde ocupacional |
| Dimensão externa | Responsabilidades para com as pessoas fora da organização: <ul style="list-style-type: none"> • Suporte sociocultural | Responsabilidades no fomento do bem-estar económico da sociedade: <ul style="list-style-type: none"> • Suporte socioeconómico • Patrocínios | Responsabilidades para aumentar o contributo para a proteção e prevenção do ambiente: <ul style="list-style-type: none"> • Conservação do ambiente |

O trinómio económico-social-ambiental deve ser encarado numa perspetiva integrada pelas organizações sob pena de perder o equilíbrio. Isto porque, se não foram presseguidas políticas de formação aos colaboradores poderá acarretar redução dos seus níveis de produtividade (falhas a nível social), se forem descurados objetivos ambientais, a imagem e a reputação da organização é prejudicada assim como os resultados económicos afetados (falhas nível ambiental) e, se o sucesso económico não acontecer

não são gerados recursos que possam sustentar os fins sociais e ambientais (falhas nível económico) (Rego et al., 2003).

Evidencia-se assim, complementaridade na classificação de práticas de RSO, ao nível em que a ação é desenvolvida (social, económica ou ambiental), das dimensões (interna e externa) e das respetivas componentes. Nessa medida, a tabela 6 oferece uma nova forma de classificação, ao integrar numa única estrutura a trilogia: níveis - dimensões - componentes. O modelo aqui proposto nasce por inspiração e integração de duas abordagens fornecidas pela literatura, nomeadamente, da Comissão Europeia (2001) e dos estudos de Neves e Bento (2005).

Tabela 6 - A tríade da RSO: níveis - dimensões - componentes (elaboração própria)

| | Nível social | Nível económico | Nível ambiental |
|-------------------------|--|--|-----------------|
| Dimensão interna | <ul style="list-style-type: none"> • Gestão dos recursos humanos. • Saúde e segurança no trabalho. • Adaptação à mudança. | <ul style="list-style-type: none"> • Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais. | |
| Dimensão externa | <ul style="list-style-type: none"> • Direitos humanos. • Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores. • Comunidades locais. | <ul style="list-style-type: none"> • Preocupações ambientais globais. | |

O modelo pretende evidenciar que, na relação entre a organização e a sociedade, a sensibilidade social e ambiental vão além da puramente económica, embora estejam relacionadas. À semelhança do referido no Modelo dos Três Domínios de Schwartz e Carroll (2003), consideramos que é difícil identificar ações que estejam estritamente relacionadas a um único nível. Nesse sentido, reconhece-se idêntica dificuldade na classificação das várias componentes como “puramente económicas”, “puramente sociais” ou “puramente ambientais”. Isto porque, as três não devem ser dissociadas. Assim, procedeu-se à alocação das oito componentes sugeridas pela Comissão Europeia (2001) segundo dois níveis principais – o social e o ambiental e duas dimensões – interna e externa, neste último caso, cumprindo a classificação original proposta. Contudo, não deve ser descurado o impacto económico que podem gerar, sendo apresentado na tabela 6 com um papel de intermediação. Adicionalmente, a definição de ações sociais não pode ser dissociada dos eventuais impactos ambientais, daí a separação entre níveis estar com a linha tracejada, assegurando a simultaneidade do trinómio social-económico-ambiental.

A ideia fundamental do modelo vai ao encontro do defendido pela Comissão Europeia (2001, p. 4), pois “embora a obrigação primeira [das organizações] seja a

obtenção de lucros, podem, ao mesmo tempo, contribuir para o cumprimento de objetivos sociais e ambientais (...).”

Os princípios da RSO

A ISO 26000 é uma Norma Internacional que pretende fornecer diretrizes sobre como as organizações podem operar de forma socialmente responsável, deixando para o efeito, sete princípios em jeito de recomendação, explicitados na tabela 7 (ISO 26000, 2010).

Tabela 7 - Princípios da RSO (adaptado de ISO 26000, 2010, § 672-829)

| Princípios da RSO | Descrição |
|---|--|
| Prestação de contas e responsabilidade | Prestação de contas e responsabilização pelos impactos das suas decisões e atividades na sociedade e meio ambiente. |
| Transparência | Fornecimento de todas as informações de forma clara, precisa e completa sobre as suas políticas, decisões e atividades pelas quais é responsável e que impactam na sociedade e no meio ambiente. |
| Comportamento ético | Comportamento baseado na honestidade, equidade e integridade, preocupando-se com as pessoas, interesses dos <i>stakeholders</i> , animais e meio ambiente. |
| Respeito pelos interesses dos <i>stakeholders</i> | Respeito, consideração, avaliação e resposta aos interesses das partes interessadas. |
| Respeito pelo estado de direito | Respeito, informação, cumprimento e implementação da supremacia da lei, como obrigatoria. |
| Respeito pelas normas internacionais de comportamento | Respeito pelas normas internacionais de comportamento a par do respeito pelo estado de direito. |
| Respeito pelos direitos humanos | Respeito pelos direitos humanos e reconhecer a sua universalidade e importância. |

2.4. Motivações, benefícios e obstáculos das organizações para a prática de RSO

As motivações para a prática de RSO pelas organizações são várias e não reúnem consenso. Nestes termos, na figura 18 são apontados quatro tipos de motivações: consciência social; pressão de mercado; integração e legitimação, mediante a sua origem - interna ou externa-, e o nível de análise - macro ou micro (Almeida, 2010).

A motivação interna parte da consciência individual do líder ou na vontade de se integrar na sociedade através da identificação das suas práticas – em resposta a um estímulo interno da organização. Já a motivação externa relaciona-se com a pressão

exercida pela sociedade a fim de aumentar o seu bem-estar e como forma de legitimar socialmente o sistema capitalista – em resposta a pressões externas à organização.

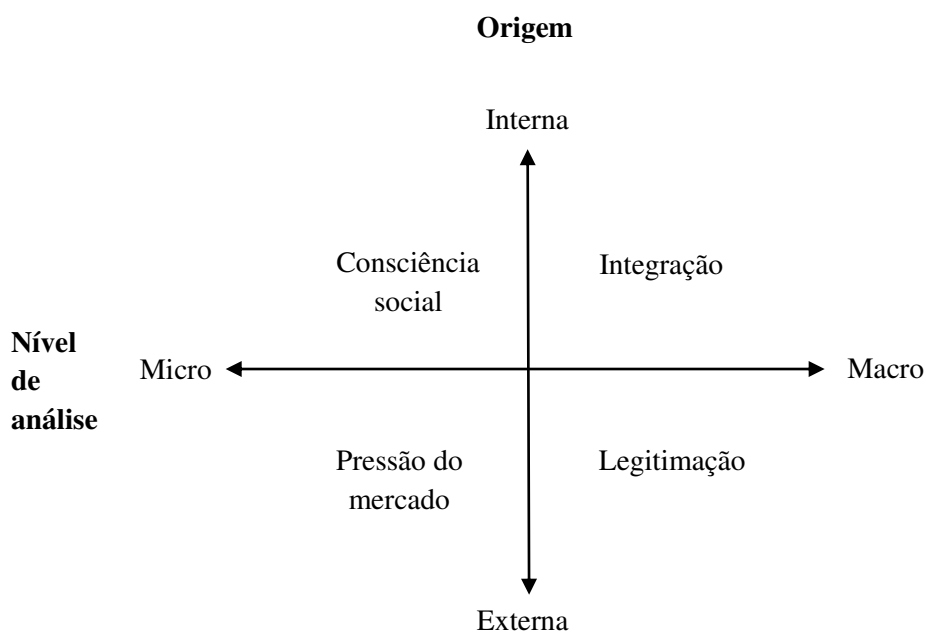


Figura 18 - Motivações da RSO (adaptado de Almeida, 2010, p. 25)

Seguindo a mesma linha de pensamento, Hemingway e Maclagan (2004) identificam motivações de ordem estratégica ou idealista. Uma organização age por motivação estratégica quando pretende melhorar a sua imagem e reputação corporativa, manipular as partes interessadas, integrar-se e ser aceite pela comunidade ou minimizar/compensar a sociedade pelas suas ações. Assim, parece sobressair o interesse próprio do negócio, a fim de ser melhorada a posição competitiva, em contraste com motivações altruístas. Por outro lado, uma organização pode agir de forma idealista, invocando a consciência ética e os valores individuais do líder. Isto é, as decisões são influenciadas por valores e interesses do líder, além dos objetivos organizacionais (Hemingway & Maclagan, 2004). Similarmente, Neves e Bento (2005) garantem que o principal impulsionador é a atitude ética do líder, e que a falta de sensibilidade parece constituir o maior obstáculo ao comprometimento responsável das organizações, principalmente as de menor dimensão e com recursos mais limitados.

A RSO surge assim, como um fenómeno legitimador da atividade organizacional, transpondo convicções para o âmbito da gestão do negócio, sob orientação dos líderes e confronto da crescente preocupação da sociedade perante o seu

bem-estar, refletindo-se numa pressão adicional para o contributo ativo no desenvolvimento social (Almeida, 2010).

O seu debate tem gerado, naturalmente, argumentos favoráveis e outros desfavoráveis. O argumento mais forte na oposição relaciona-se com uma visão puramente economicista, de maximização dos lucros (Carroll & Shabana, 2010), defendida por Friedman (1970), interpretando o conceito como ausência de responsabilidades económicas, o que está errado (Rego et al., 2003). Por outro lado, o investimento em ações sociais e ambientais a longo prazo, os resultados podem não ir ao encontro das várias expectativas, a perda de credibilidade caso a organização deixe de cumprir as suas responsabilidades sociais e as consequências positivas no ambiente serem a longo prazo, são algumas das desvantagens apontadas (Faria, 2015).

Porém, os defensores de tais práticas parecem prevalecer. Argumentos como a garantia de sustentabilidade dos negócios a longo prazo, melhoria da competitividade e reconhecimento pela sociedade são inúmeras vezes apontados (por exemplo, Alonso-Almeida et al., 2017; Comissão Europeia, 2001; ISO 26000, 2010; Kolodinsky et al., 2010; Martinez-Conesa et al., 2017).

A tabela 8 apresenta uma súmula dos principais benefícios da RSO ao nível da organização, dos colaboradores, dos clientes/consumidores e do meio ambiente.

Tabela 8 - Benefícios da RSO (elaboração própria)

| Nível | Benefícios | Referências |
|----------------------|--|--|
| Organização | Capacidade de inovação | ISO 26000 (2010); Kahreh et al. (2014); Martinez-Conesa et al. (2017) |
| | Desempenho financeiro | ISO 26000 (2010); Kahreh et al. (2014); Loureiro, Sardinha e Reijnders (2012); Martinez-Conesa et al. (2017); Turyakira, Venter e Smith (2014) |
| | Redução de custos | ISO 26000 (2010); Kahreh et al. (2014); Loureiro et al. (2012); Maak (2007) |
| | Aumento da produtividade | ISO 26000 (2010); Loureiro et al. (2012) |
| | Reputação, imagem e legitimidade | Aguilera-Caracuel e Guerrero-Villegas (2018); Chen (2011); Fadun (2014); Glavas (2016); Irshad e Rahim (2017); ISO 26000 (2010); Kahreh et al. (2014); Maak (2007); Mohammed e Rashid (2018) |
| | Menor exposição ao risco | ISO 26000 (2010); Kahreh et al. (2014) |
| | Aumento das vendas | Kahreh et al. (2014); Turyakira et al. (2014) |
| | Acesso a financiamento | Kahreh et al. (2014) |
| | Vantagem competitiva | Chen (2011); Comissão Europeia (2001); Fadun (2014); ISO 26000 (2010); Maak (2007); Porter e Kramer (2006); Turyakira et al. (2014) |
| Colaboradores | Retenção dos qualificados | ISO 26000 (2010); Kahreh et al. (2014); Martinez-Conesa et al. (2017) |
| | Comprometimento organizacional | Chaudhary (2017); Duarte e Gonçalves (2010); Farooq et al., (2014); Freire (2018); Glavas (2016); Glavas e Kelley (2014); ISO 26000 (2010) |
| | Motivação | Duarte e Gonçalves (2010); Glavas e Kelley (2014); ISO 26000 (2010); Kahreh et al. (2014) |
| | Relacionamento entre colegas | Glavas (2016) |
| | Recrutamento | ISO 26000 (2010); Kahreh et al. (2014) |
| Clientes | Confiança | Kahreh et al. (2014); Martinez-Conesa et al. (2017) |
| | Aumento da carteira | Kahreh et al. (2014) |
| | Fidelização | Irshad e Rahim (2017); Kahreh et al. (2014); Loureiro et al. (2012); Martinez-Conesa et al. (2017) |
| | Satisfação | Azizi, Saaghi e Yaghoobi (2014); Irshad e Rahim (2017); Loureiro et al. (2012); Martinez-Conesa et al. (2017); Mohammed e Rashid (2018) |
| Ambiente | Proteção e qualidade | ISO 26000 (2010); Kahreh et al. (2014); Martinez-Conesa et al. (2017); Porter e Kramer (2006) |
| | Sustentabilidades dos recursos e ecossistema | ISO 26000 (2010) |

2.5. A RSO em Portugal

A prática de responsabilidade social pelas organizações em Portugal, remonta ao período do Estado Novo (1926-1974), embora de forma restrita, acompanhando o tecido empresarial à época, caracterizado pelo domínio de algumas famílias, com iniciativas consideradas socialmente avançadas, a favor dos seus colaboradores. As questões ambientais não eram objeto de tanta preocupação, talvez por não se fazerem sentir os efeitos, a par do baixo desenvolvimento industrial (Pinto, 2004).

A RSO era feita de forma informal por várias empresas (Pinto, 2004), apesar de Portugal iniciar o seu trajeto um pouco mais tarde do que a maior parte dos países industrializados (Rego et al., 2003). O tema emerge na sequência da Cimeira Europeia de Lisboa, em março de 2000 (Pinto, 2004), ganhando maior expressão no seguimento da pressão exercida pela União Europeia aquando da publicação do “Livro Verde” pela Comissão Europeia (Mata, Seabra, Rodrigues, & Simões, 2008). Passou de um tema a definir/explicar para uma abordagem intrínseca ao quotidiano organizacional, enquanto fator diferenciador e promotor de inovação, recuperando, deste modo, o referido atraso (Lopes & António, 2016).

No decorrer do ano de 2003, dá-se uma expressiva manifestação da temática, com o aumento de relatórios publicados pelas empresas e estudos científicos pelas universidades, o aumento do marketing de causas, a maior atenção pelos meios de comunicação social, aparecimento de organizações e serviços direcionados ao assunto, entre outros factos. Em dezembro de 2002, a empresa Novadelta torna-se a primeira empresa certificada pela norma SA 8000 (Pinto, 2004).

A criação da Norma Portuguesa de Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, a NP 4469-1, em 2008, trouxe novo impulso, ao especificar os requisitos para a sua operacionalização (Leite & Rebelo, 2010).

Nos tempos vindouros, é expetável que as organizações sintam necessidade de responderem e anteciparem os desígnios dos seus *stakeholders*. Destaca-se ainda o papel que a comunicação social pode assumir na mudança de paradigma, divulgando práticas responsáveis em detrimento de práticas de irresponsabilidade social (Rego et al., 2003).

É urgente a manutenção de níveis elevados de confiança e transparência entre o setor público e o setor privado, pois a existência de uma economia paralela, fraudes e

evasão fiscal impactam negativamente na opinião dos cidadãos assim como, o incumprimento da legislação ambiental (Rego et al., 2003).

Numa visão internacional e analisando o mais recente estudo da KPMG (2017), que Portugal integra desde 2008 e, em que são analisadas as preocupações das organizações em reportar as atividades de RSO, evidenciam-se os seguintes posicionamentos: (1) taxa de reporte de 80% em 2017, acima da média europeia de 77% nesse ano; (2) vice-líder no *ranking* dos dez melhores países do mundo no âmbito da conexão de atividades de RSO com os objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU, apenas ultrapassado pela Suécia; (3) nono classificado em matéria de discussão dos direitos humanos nos relatórios divulgados pelas organizações (num universo de 4.900 organizações). Assim, são notados esforços no desenvolvimento e maior visibilidade do tema, particularmente em organizações de maior dimensão.

Em termos empíricos, a investigação no contexto português ainda é escassa (Abreu, David, & Crowther, 2005; Branco & Rodrigues, 2007; 2008; Fernandes, Afonso, & Monte, 2012; Ferreira & Gabriel, 2019; Lopes & António, 2016; Loureiro et al., 2012; Proença & Branco, 2014; Sobral & Passos, 2018), tendo vindo progressivamente a ganhar importância (Neves & Bento, 2005).

Uma das primeiras investigações empíricas foi realizada por Rego e colaboradores (2003) ao questionar dirigentes de 123 empresas portuguesas, maioritariamente Pequenas e Médias Empresas (PME's). Resumidamente, foram encontradas práticas socialmente responsáveis transversalmente com os vários *stakeholders*, nomeadamente, entre outras: clara identificação das necessidades dos clientes; esforço no pagamento atempado aos fornecedores; preocupação com a segurança e higiene dos colaboradores e políticas de contratação imparcial, transparente e criteriosa; envolvimento social e ambiental; inexistência de conflitos de interesse entre acionistas e; comportamentos de lealdade perante a concorrência.

Um estudo recente concluiu que as PME's portuguesas desenvolvem múltiplas práticas a nível social, económico e ambiental. Práticas como o envolvimento com o cliente e higiene, saúde e segurança no trabalho foram as que mais se destacaram. A nível ambiental foram registados valores elevados e cerca de 87% das empresas (numa amostra de 421 PME's) identificam pelo menos uma prática na dimensão externa orientada para a comunidade. Ainda assim, foi notado um longo caminho a percorrer, já

que a maioria das empresas têm níveis de implementação de práticas de RSO baixo ou médio-baixo (Ferreira & Gabriel, 2019).

A tabela 9 dá a conhecer os principais resultados de algumas das investigações empíricas em organizações portuguesas, na presente década.

Tabela 9 - Estudos empíricos sobre RSO em Portugal (elaboração própria)

| Estudo | Principais resultados |
|-------------------------|---|
| Baltazar (2011) | Um elevado investimento em práticas de RSO pelas organizações impacta positivamente sobre a satisfação dos colaboradores bem como na sua implicação afetiva à organização. |
| Loureiro et al. (2012) | No setor da indústria automóvel, as práticas de RSO contribuem para um melhor desempenho financeiro e aumentam a satisfação dos colaboradores. Os consumidores valorizam mais o desempenho ambiental do que atividades relacionadas às práticas laborais e ao desenvolvimento da comunidade. |
| Jesus et al. (2014) | Os gestores inquiridos têm a perceção de que as empresas portuguesas estão cada vez mais sensibilizadas para a adoção de práticas de RSO, sobretudo ao nível da dimensão interna (colaboradores), em ações como rastreios de saúde, transporte gratuito e flexibilidade laboral. |
| Proença e Branco (2014) | Analisando duas grandes empresas (uma do setor do calçado e outra do setor da construção) verificaram que a implementação da RSO parece estar mais relacionada a razões morais do que à maximização do lucro. Os gestores cumprem os princípios, têm entendimentos distintos sobre o significado de ser socialmente responsável e não comunicam as suas ações aos <i>stakeholders</i> externos. |
| Lopes (2015) | Analisando quatro organizações portuguesas (EDP, Martifer, REN e Galp energia) concluiu que: a maior parte das ações não são estratégicas; os únicos <i>stakeholders</i> relevantes são os primários e os colaboradores são o grupo que possui maior influência nesta matéria. |
| Lopes e Leal (2017) | Numa IPSS da Quinta do Anjo (Setúbal) os resultados revelam que existem práticas multidimensionais de RSO, porém, na sua maioria, não são do conhecimento das chefias intermédias. Isto porque, os colaboradores comprometem-se individualmente em tarefas que excedem as suas funções, não integrando nenhuma estratégia da organização. |
| Teodósio (2018) | Ao analisar a perceção da população portuguesa (a partir de uma amostra de 173 elementos) verificou que é maioritariamente associada à filantropia. Adicionalmente, foi atribuída maior importância aos direitos humanos e menor à comunidade local, ambas integradas na dimensão externa. |
| Sobral e Passos (2018) | Numa instituição bancária, verificou-se a divulgação de inúmeras ações, nomeadamente ambientais seguidas de sociais, maioritariamente destinadas à comunidade externa, amplamente conhecidas e reconhecidas pelos seus colaboradores. |

Na verdade, nos últimos anos assistiu-se a uma mudança de paradigma quanto à valorização e promoção do conceito e práticas subjacentes (Neves & Bento, 2005). Para tal, diversas entidades promotoras de RSO foram fundadas com este propósito.

A tabela 10 destaca as principais entidades, ordenadas cronologicamente, discutindo o seu papel nesta matéria.

Tabela 10 - Entidades promotoras de RSO em Portugal (elaboração própria)

| Entidade | Missão |
|---|---|
| Sair da Casca | Criada em 1994, com o intuito de disseminar e integrar os desafios da sustentabilidade nas estratégias das organizações, refletidas na forma como se relacionam com os vários <i>stakeholders</i> (http://www.sairdacasca.com/ , acesso a 31/10/2018). |
| GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial | Criada em 2000, com a missão de refletir, promover e desenvolver iniciativas de RSO em conjunto com os mais de 150 associados (http://www.grace.pt/ , acesso a 31/10/2018). |
| BCSD Portugal - Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável | Criada em 2001, com uma missão tripartida: (1) ser embaixadora do desenvolvimento sustentável, (2) ser uma alavanca para uma economia verde e (3) inspirar novos modelos de negócio, competitivos, inovadores, responsáveis, sustentáveis e inclusivos (https://www.bcsdportugal.org/ , acesso a 31/10/2018). |
| APEE - Associação Portuguesa de Ética Empresarial | Criada em 2002, para promover a ética e a RSO, visa o acréscimo de competitividade e rentabilidade através de boas práticas de gestão no quadro da sustentabilidade humana, ambiental e económica (http://www.apee.pt/ , acesso a 31/10/2018). |
| IPCG - Instituto Português de Corporate Governance | Criada em 2004 pretende divulgar e debater ideias e conceitos sobre boas práticas do governo das sociedades e contribuir para o reforço da ética, da <i>accountability</i> e da transparência (https://cgov.pt/ , acesso a 31/10/2018). |
| RSO.pt - Rede Nacional de Responsabilidade Social | Criada no âmbito do Programa de Iniciativa Comunitária EQUAL, entre 2006 e 2007, apresenta-se como uma plataforma de encontros, aprendizagem, criação, partilha e disseminação de conhecimentos e práticas relacionadas com a RSO, numa estrutura aberta, multisectorial e multifuncional (http://cite.gov.pt/pt/acite/rsopt.html , acesso a 31/10/2018). |

O aparecimento destas organizações parece ter incrementado diversas práticas, principalmente, através da consciencialização das organizações quanto à importância de envolverem os seus *stakeholders* (Lopes & António, 2016).

2.6. Perceções de RSO: uma abordagem de género

O género é considerado um dos fatores mais importante e poderoso quando se pretende fornecer uma explicação para as diferentes perceções de RSO, sendo a sua análise naturalmente pertinente (Alonso-Almeida, Navarrete, & Rodriguez-Pomeda, 2015; Burton & Hegarty, 1999).

Relembrando e analisando as quatro dimensões definidas por Carroll (1979), os autores Burton e Hegarty (1999) revelam que as mulheres ostentam uma orientação mais elevada para a RSO que os homens. Os resultados mostraram que estas vêm as responsabilidades económicas como relativamente menos importantes e as responsabilidades não económicas como relativamente mais importantes, quando

comparadas com os homens. Esta diferença é maioritariamente explicada pela dicotomia entre responsabilidades económicas e éticas.

Pelo contrário, Marquis e Lee (2013) notaram maiores preferências filantrópicas em organizações lideradas por mulheres, com contribuições mais generosas e uma menor sensibilidade ao “custo” da doação. Resultado idêntico foi atestado por Marz et al. (2003) e por Soares et al. (2011) ao evidenciarem uma orientação social mais elevada do que nos homens, particularmente impulsionada pela componente discricionária. Da mesma forma, Smith, Wokutch, Harrington e Dennis (2001) descobriram que o género feminino exhibe uma orientação mais forte em relação à componente ética e discricionária, justificando o maior comprometimento das mulheres nas atitudes características de assistência mútua e cidadania social.

As mulheres tendem a atribuir mais importância ao papel das organizações na manutenção de uma comunidade e sociedade saudáveis, baseada em valores fundamentais e uma forte componente ética do que os seus homólogos (Aspen Institute, 2008). No campo dos negócios, têm maior perceção do que os homens quanto à relação positiva entre práticas éticas e resultados (Luthar & Karri, 2005).

Ao nível ambiental, a literatura revela que as mulheres têm maior preocupação com o meio ambiente (Chan, Pong, & Tam, 2017; Gifford & Nilsson, 2014; Xiao & Mccright, 2015). As mulheres descreveram consistentemente visões mais pró-ambientais e maiores níveis de preocupação com problemas ambientais específicos do que homens (Xiao & Mccright, 2015). Nesse contexto, a liderança no feminino tem um papel significativo na promoção do investimento ambiental (Wei, Ding, & Kong, 2017) e nos resultados em questões ambientais (Post et al., 2011).

Panwar, Hansen e Anderson (2010) indicam que homens e mulheres diferem em termos de sua perceção das responsabilidades sociais e ambientais. Sugerem ainda que as mulheres são mais exigentes na avaliação do desempenho socio-ambiental, pelo que um aumento no número de mulheres pode resultar na definição de metas mais elevadas.

Antagonicamente, Kahreh et al., (2014) mostraram que, apesar da relativa superioridade da orientação das mulheres em todas as suas dimensões (económica, legal, ética e filantrópica), as diferenças não foram significativas, à semelhança de outros estudos (Madueño, Jorge, Sancho, & Martínez-Martínez, 2016; Ng & Burke, 2010).

A orientação feminina para as partes interessadas também parece prevalecer (Alonso-Almeida, Perramon, & Bagur, 2015; Aspen Institute, 2008; Konrad et al., 2008; Lämsä, Vehkaperä, Puttonen, & Pesonen, 2008; Nielsen & Huse, 2010). Há uma relação positiva entre a presença de mulheres na direção e gestão dos *stakeholders*, refletindo-se na maior legitimidade moral de organização (Zhang et al., 2013). À semelhança, Monforte e Olascoaga (2019) concluíram que, em média, as mulheres tomam decisões mais equilibradas em relação aos aspectos ambientais, económicos e sociais.

Mesmo em contexto menos favoráveis nas organizações, as mulheres reconhecem a importância do exercício de práticas responsáveis, em termos de eficácia, antes e depois da ocorrência de uma falência. Além disso, encaram a responsabilidade social como mais importante em termos de lucratividade e sucesso a longo prazo e menos importante para o sucesso a curto prazo (Elias, 2004).

As organizações que tenham mulheres no *board* são mais propensas à responsabilidade social para os colaboradores, particularmente do género feminino, a patrocinar ou criar organizações que beneficiam as comunidades locais e a desenvolver programas de voluntariado e de caridade (Bernardi & Threadgill, 2010).

Alguns autores mostram-se preocupados com o eventual comprometimento de práticas de RSO, dada a dificuldade de ascensão profissional das mulheres (Lämsä et al., 2008). Nesse sentido, a incorporação de mulheres nas organizações e, particularmente em posições hierárquicas superiores, pode desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento da sua estratégia (Bernardi & Threadgill, 2010; Larrieta-Rubín de Celis et al., 2015; Setó-Pamies, 2013).

Em suma, a literatura revela uma relação positiva entre a participação feminina e o desenvolvimento alargado de práticas socialmente responsáveis. Na verdade, são identificadas atitudes de RSO mais comumente nas mulheres e imputam uma importância distinta de acordo com as suas dimensões. Neste sentido, torna-se particularmente relevante explorar as perceções e o contributo das mulheres em cargos de liderança de topo, particularmente, em Portugal.

PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

CAPÍTULO 3 – A Investigação e Metodologia

Sumário

- 3.1. Definição de investigação e metodologia
 - 3.2. Justificação do tema
 - 3.3. Questão de investigação e objetivos
 - 3.4. Tipo de investigação
 - 3.5. População e amostra
 - 3.6. Procedimentos de recolha de dados
 - 3.7. Procedimentos de análise de dados
-

3.1. Definição de investigação e metodologia

Segundo Fortin (2009, p. 17), a investigação científica é “um processo sistemático que permite examinar fenómenos com vista a obter respostas para questões precisas que merecem uma investigação”. É considerado o método de aquisição de novos conhecimentos mais rigoroso, permitindo uma relação estreita da teoria com a prática (Fortin, 2009; Vilelas, 2017). A teoria fornece e fundamenta o quadro de conceitos. A prática, que deriva da teoria, é orientada e validada pela investigação (Fortin, 2009). Assim, a investigação é uma atividade intelectual que resulta de um problema da vida prática e que, através do seu questionamento e análise, é atualizado face à realidade (Vilelas, 2017).

A realização de uma investigação segue três principais fases: conceptual; metodológica e empírica (Fortin, 2009). A fase conceptual, anteriormente realizada, fornece à investigação as bases de formulação de uma ideia e a delimitação do estudo (Fortin, 2009). A fase metodológica, momento em que se situa o presente estudo, corresponde ao conjunto de procedimentos utilizados para dar resposta à questão de investigação (Fortin, 2009; Gil, 2019; Vilelas, 2017). Deste modo, a metodologia pode ser vista, como um “conjunto de métodos e técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica” (Fortin, 2009, p. 372) e define-se como “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade” (Vilelas, 2017 p. 21).

Assim, os aspectos metodológicos que nortearam a presente investigação apresentam-se na figura 19 e explicam-se ao longo do capítulo.

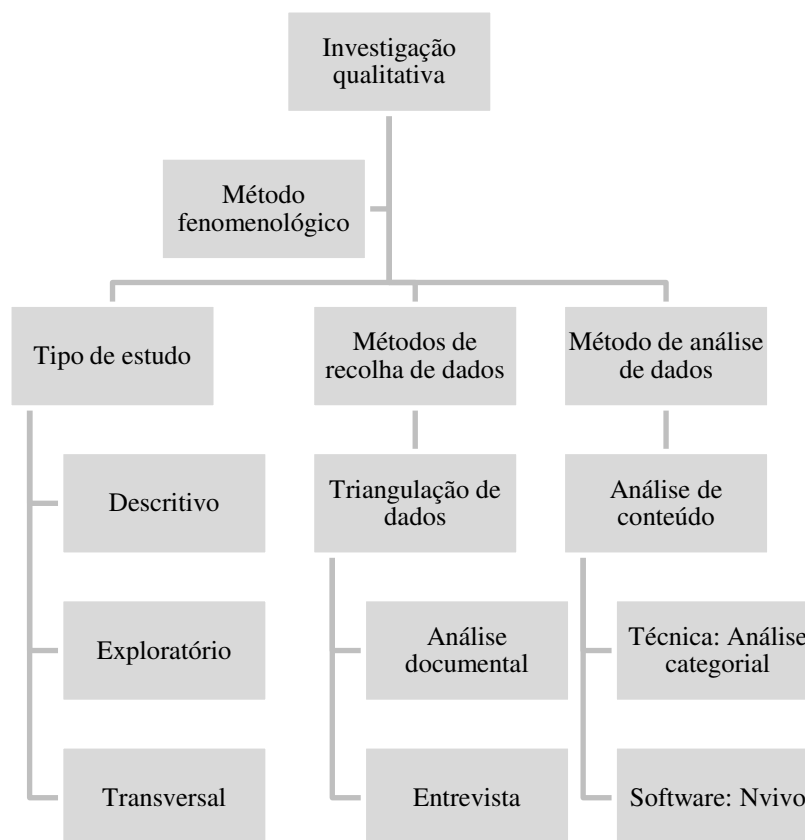


Figura 19 - Percurso metodológico da investigação (elaboração própria)

3.2. Justificação do tema

A RSO é um tema actual e relevante, não só é impulsionador das práticas de gestão atualmente como tem despertado interesse académico (Carroll & Shabana, 2010; Martinez-Conesa et al., 2017; Waldman et al., 2006; Waldman & Siegel, 2008; Timóteo, 2013), traduzindo-se na prática organizacional contemporânea (Maon et al., 2010) e num aumento da pesquisa nas últimas duas décadas (Aguinis & Glavas, 2012; Chen, 2011; Glavas, 2016).

A liderança no feminino, enquanto grupo sub-representado, merece particular interesse e discussão, pois apesar dos esforços notórios, ainda há um caminho a percorrer na garantia da igualdade de oportunidades e resultados, beneficiando as organizações com o melhor aproveitamento dos seus recursos humanos (Ribeiro, Silva, & Ruzene, 2016). No entanto, apesar do aumento das pesquisas nesta matéria, a maior parte dá ênfase aos obstáculos, características e o seu impacto, sugerindo a pertinência

da interação com outras variáveis, com eventuais implicações organizacionais, como a RSO (Sobral & Ribeiro, 2018).

Investigações recentes revelam que o talento feminino pode desempenhar um papel estratégico na RSO, por via dos comportamentos responsáveis que imprimem no quotidiano organizacional, envolvendo todos os *stakeholders* (Setó-Pamies, 2013). Apesar do interesse recente, embora crescente, evidenciado pela literatura, os estudos limitam-se a defender um entendimento amplo do conceito pelas líderes. Ainda assim, é omissa o contributo da liderança feminina numa perspetiva mais abrangente, compreendendo as várias dimensões que definem a RSO.

Individualmente, a RSO e a liderança no feminino são considerados temas de particular interesse e investigação em pleno século XXI (Rego & Pina e Cunha, 2004). Deste modo, considera-se relevante a reunião das temáticas, dando a conhecer as especificidades de uma liderança no feminino e o seu contributo na definição, implementação e acompanhamento de políticas de RSO.

A escolha do tema de investigação nasce na sequência de duas investigações em co-autoria (nomeadamente, Sobral & Passos, 2018; Sobral & Ribeiro, 2018), onde foi analisada a liderança no feminino e a RSO de forma isolada, fazendo todo o sentido perceber o seu comportamento numa perspetiva holística e da preferência e motivação pessoal, procurando promover a reflexão crítica e integrada dos temas. Ambiciona-se providenciar um argumento adicional que deprima as barreiras à incorporação de quadros qualificados femininos para posições hierárquicas mais elevadas e levar as organizações a discutir a sua estratégia e respetivas práticas de RSO.

3.3. Questão de investigação e objetivos

A questão de investigação é “um enunciado interrogativo claro e não equívoco que precisa de conceitos chave, especifica a população alvo e sugere uma investigação empírica” (Fortin, 2009, p. 51). Desta forma, ao expressar o problema em análise, será o fio condutor de toda a investigação, com o propósito de serem produzidos novos conhecimentos (Fortin, 2009; Vilelas, 2017).

Para a sua definição deve ser determinado o domínio de investigação, delimitando o campo de abrangência, e refleti-lo numa questão pivô (Fortin, 2009). No presente trabalho, e através da revisão bibliográfica efetuada, determinou-se o estado de conhecimento no domínio da liderança no feminino e da RSO.

No âmbito da liderança feminina, muitos estudos tendem a focar-se nas dificuldades de ascensão a cargos de topo, bem como nas suas características e estilos de liderar, negligenciando o seu papel noutras variáveis estratégicas da organização, nomeadamente a RSO (Sobral & Ribeiro, 2018). No que respeita à investigação da RSO, tende a ser ignorada, muitas vezes, a figura do líder (Maak, 2007; Waldman & Siegel, 2008; Orlitzky, Siegel, & Waldman, 2011), quando este, está numa posição determinante para a monitorização e influência de diversas iniciativas (Ng & Burke, 2010; Waldman & Siegel, 2008). Em paralelo, os estudos de Alonso-Almeida et al. (2015) e de Burton e Hegarty (1999) vêm o género como uma variável relevante no estudo da RSO.

Investigações recentes revelam que a presença de mulheres nos conselhos de administração aumenta a integração da RSO na estratégia da organização (por exemplo, Chisholm-Burns et al., 2017; Gulzar et al., 2019; Larrieta-Rubín de Celis et al., 2015). Contudo, as mulheres continuam sub-representadas na liderança de topo (Comissão Europeia, 2019; Glass & Cook, 2015; Informa D&B, 2019; Nogueira, 2006; Teixeira, 2013).

No seguimento da revisão de literatura efetuada e por forma a analisar a influência de uma liderança no feminino na RSO, elaborou-se a seguinte questão de investigação: Qual o contributo das líderes femininas na formulação e implementação de políticas de RSO em Portugal?

A definição dos objetivos pretende orientar a investigação segundo o nível de conhecimentos no âmbito em questão (Fortin, 2009). Podem ser formulados objetivos gerais, mais abrangentes e que refletem o objeto que se pretende investigar e, objetivos específicos, mais incisivos, que revelam os diversos factos de modo a alcançar o objetivo geral (Vilelas, 2017).

Nessa medida, e com o propósito de dar resposta às indagações referidas, formularam-se dois objetivos gerais e onze objetivos específicos:

- **Primeiro objetivo geral:** caraterizar a liderança no feminino.

Objetivos específicos:

1. Identificar o(s) estilo(s) de liderança no feminino;
2. Identificar as condicionantes no percurso profissional das líderes femininas;

3. Conhecer os motivos percecionados pelas líderes à sub-representação feminina em cargos de topo, em Portugal.
 4. Compreender se uma liderança no feminino é distinta de uma liderança no masculino;
- **Segundo objetivo geral:** conhecer a responsabilidade social das organizações com liderança no feminino.

Objetivos específicos:

5. Avaliar se a RSO integra a estratégia da organização;
6. Perceber o contributo das líderes na RSO a nível social, segundo a dimensão interna e externa;
7. Perceber o contributo das líderes na RSO a nível ambiental, segundo a dimensão interna e externa;
8. Identificar as partes interessadas alvo de políticas de RSO;
9. Conhecer os principais benefícios e inconvenientes da RSO;
10. Identificar as iniciativas de RSO marcantes para as líderes;
11. Analisar se uma liderança no feminino incrementa a RSO.

3.4. Tipo de investigação

A presente investigação é de cariz descritivo, exploratório e transversal e desenvolve-se segundo uma abordagem qualitativa recorrendo ao método fenomenológico.

A investigação qualitativa é cada vez mais frequente e transversal a diversas áreas científicas, revelando-se importante para a tomada de decisão nas organizações (Jandagh & Matin, 2010; Vilelas, 2017). Assume como principal objetivo explorar um fenómeno através do comportamento, perspetivas e experiências dos participantes no seu contexto (Fortin, 2009; Rego, Pina e Cunha, & Jr. Meyer, 2018; Vilelas, 2017). Desta forma, é útil para a compreensão dos fenómenos sociais e da sua interação, permitindo desenvolver novos conhecimentos acerca da sua variedade e complexidade (Vilelas, 2017). Nessa medida, as fases do processo de investigação são realizadas de forma simultânea e complementar, obrigando a constantes revisões (Fortin, 2009; Vilelas, 2017). Recorre a dados e não à definição de hipóteses (Rego et al., 2018), isto porque “os dados são usados para gerar descrições, conceitos e teorias, e não para comprovar, testar ou validar conceções pré-existentes” (Freitas, 2013, p. 1084).

A investigação qualitativa caracteriza-se principalmente pela: (1) abordagem integrada fruto da complexidade da realidade humana; (2) centralidade da experiência humana; (3) interação com os participantes no seu contexto; (4) elevada intereção do investigador com o participante; (5) informação refletir a vivência do participante; (6) informação mais profunda do objetivo de estudo (Vilelas, 2017). Reforça-se ainda que a opção pelo paradigma qualitativo é particularmente apropriada a uma questão de investigação com um estreito domínio, ao permitir uma abordagem mais intensiva (Freitas, 2013).

A escolha desta metodologia comporta vantagens relacionadas com o entendimento mais profundo da relação entre fenómenos e realidades sociais, porém, a dificuldade de generalização é apontada como principal crítica (Rego et al., 2018) e limitação. Também, a não representatividade das amostras e a falta de fidelidade e de validade dos métodos são críticas encontradas na literatura (Fortin, 2009). Porém, investigações recentes pautam-se pelo rigor dos investigadores e métodos utilizados (Fortin, 2009).

A investigação, e em particular a qualitativa, deve garantir o cumprimento de uma série de critérios que garantam a validade dos resultados e respetivas conclusões. São cinco os critérios recomendados para a sua avaliação: (1) transferência - em contextos idênticos devem reproduzir-se resultados idênticos; (2) autenticidade - descrição rigorosa e honesta do percurso e dos procedimentos adotados; (3) consistência - concordância dos resultados com as teorias; (4) encaixe - as teorias devem encaixar nos dados e não o contrário; (5) variação: utilização de diversas alternativas na compreensão do fenómeno estudado (Freitas, 2013).

Entre os diversos métodos, o paradigma qualitativo utiliza três principais: o método fenomenológico; a teoria fundamentada e o método etnográfico (Fortin, 2009). Para esta investigação considerou-se mais adequado o método fenomenológico.

O método fenomenológico “procura compreender um fenómeno para extrair dele a essência do ponto de vista daqueles que vivem ou viveram a sua experiência” (Fortin, 2009, p. 158). Estuda as vivências através da experiência pessoal dos participantes, não existindo motivos para pensar que o seu testemunho não corresponde à realidade vivida, sentida ou percebida (Gil, 2019; Vilelas, 2017).

Quanto ao objetivo geral, esta investigação classifica-se como exploratória e descritiva.

A investigação exploratória permite a “formação de conceitos e ideias, capazes de tornar os problemas mais precisos e de formular hipóteses para posteriores estudos” (Vilelas, 2017, p. 177). É uma mais-valia para o conhecimento de temáticas com pouca informação na literatura, contribuindo para melhor identificação e familiarização do problema (Gil, 2019; Fortin, 2009; Vilelas, 2017). Habitualmente envolve o levantamento documental e/ou a realização de entrevistas. Já a utilização de métodos quantitativos não é usual (Gil, 2019).

A investigação descritiva objetiva descrever a realidade através da descrição de fenómenos que nela aconteçam (Vilelas, 2017), procurando efetuar um levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população (Gil, 2019). Permite um conhecimento mais profundo ao delimitar os eventos subjacentes ao problema de investigação, particularmente devido ao estudo dos comportamentos e atitudes e à possibilidade de descoberta de associações entre variáveis de investigação (Vilelas, 2017).

No que respeita ao alcance temporal da investigação, classifica-se como transversal uma vez que os dados foram recolhidos num só momento no tempo valendo-se de uma amostra representativa da população (Coutinho, 2014).

3.5. População e amostra

Uma população alvo é constituída por um conjunto de elementos que satisfazem determinados critérios de inclusão estabelecidos de antemão. Dada a difícil acessibilidade total, extraiu-se um sub-conjunto representativo da população, constituindo-se uma amostra (Fortin, 2009; Vilelas, 2017).

Tendo em consideração a questão da presente investigação (qual o contributo da liderança feminina, na formulação e implementação de políticas de RSO em Portugal?), considerou-se como população alvo, mulheres no exercício de cargos de liderança, em organizações que desenvolvam a sua atividade em Portugal. Dada a impossibilidade de estudar a totalidade da população alvo devido à limitação de recursos (tempo e custos), extaiu-se uma amostra representativa.

Trata-se de uma amostra não probabilística por conveniência, em que “cada elemento da população não tem uma probabilidade igual de ser escolhido” (Fortin, 2009, p. 208). Para tal, foram considerados critérios de inclusão como:

- Mulheres no exercício de cargos de liderança na cúpula diretiva de organizações com atividade em Portugal.
- Líderes que revelem alguma preocupação/prática na responsabilidade social na organização que lideram.

A amostra inclui mulheres no exercício de funções de liderança (na primeira ou na segunda linha) e com um papel decisório ativo em organizações portuguesas. Isto porque, ao posicionarem-se na cúpula organizacional estão na melhor posição para determinar ou influenciar o comprometimento com a RSO (Greller & Valentine, 2019; Yng & Hashim, 2019).

Por inexistência de uma forma de filtragem da liderança, por género, em Portugal, fez-se uma pesquisa exaustiva recorrendo a diversas fontes de informação, nomeadamente em *sites* e revistas com entrevistas, conferências e debates, onde as líderes femininas fossem protagonistas. Recorreu-se, também, a publicações e *sites* dedicados à prestação de informação do tecido empresarial português, bem como a *rankings* de organizações fornecidos em suplementos de jornais regionais. O conhecimento quanto ao seu envolvimento na RSO teve um carácter formal (através da informação comunicada no *site* institucional) e/ou informal (através da informação fornecida por contactos próximos à líder/organização).

Rego et al. (2018) referem a dimensão da amostra, como uma das dificuldades na investigação qualitativa. Assim, para a definição do número de participantes necessário, recorreremos às regras orientadoras sugeridas por estes autores.

Em primeiro lugar, foram consideradas premissas como: o aumento da dimensão da amostra pode não ser, *per si*, vantajoso e o número desejável de participantes depende da questão de investigação (Rego et al., 2018). Adicionalmente, foram considerados elementos como: (1) a amplitude do objetivo de investigação (quanto mais amplo maior o número de casos necessários); (2) a especificidade da amostra (quanto mais homogénea menos casos necessários); (3) a delimitação do referencial teórico; (4) a qualidade do diálogo; (5) a estratégia analítica (relativa à quantidade de interpretações a fim de responder à questão de investigação) (Rego et al., 2018).

O tamanho da amostra é estabelecido, muitas vezes, segundo o critério da saturação. Este reporta-se ao momento a partir do qual, o aumento da dimensão da amostra não acrescenta nova informação, tornando-se repetitiva e redundante (Hennink,

Kaiser, & Marconi, 2017; Rego et al., 2018; Vilelas, 2017). Contudo, o estabelecimento do ponto de saturação teórica é por vezes questionada, pois o argumento é invocado mas a explicação do processo é pouco fundamentada ou até negligenciada (Boddy, 2016; Rego et al., 2018).

Para superar a referida limitação e de acordo com Rego et al. (2018), o critério usado para decisão da dimensão da amostra (n) na presente investigação baseou-se na definição, *à priori*, de um número mínimo de elementos, de acordo com a tabela 11.

Tabela 11 - Regras orientadoras para determinação da dimensão da amostra (adaptado de Rego et al., 2018, p. 53)

| Dimensão | Descrição | Explicação |
|---------------------------------|--|--|
| N =1 | O caso é excepcional e merece ser estudado individualmente. | Pode ser adequado a estudos de natureza fenomenológica ou casos extremos. |
| N = 6 a 10 (aproximadamente) | Os informantes gozam de alguma excecionalidade. | Pode ser adequado a estudos de um grupo específico e que podem ser, mais tarde, repetidos. |
| N = 12 | Os informantes são relativamente homogéneos. | A saturação teórica é suscetível de acontecer. |
| N =20 a 30 (aproximadamente) | Frequente nos estudos de <i>grounded theory</i> ¹ . | Frequente nos estudos qualitativos. |
| N ≥ 50 | Amostra grande. | Adequado a estudos que pretendam fazer generalizações. |

Rego et al. (2018) referem que, se determinada investigação assenta no conhecimento do pensamento do CEO, podem não ser necessários muito elementos, por se tratar de um grupo algo homogéneo. Ora, nessa medida e, dada a semelhança com a presente investigação, classificaram-se as líderes enquanto um grupo homogéneo, resultando uma dimensão da amostra (mínima) de 12 elementos.

A amostra é composta por 15 líderes do género feminino (n=15). Os contactos com as entrevistadas iniciaram-se em janeiro e terminaram em julho de 2019. No total, foram endereçados 65 convites e obtidas 20 respostas. Destas, cinco líderes responderam a agradecer o convite, mas não poderiam colaborar por indisponibilidade de agenda, das quais, quatro, por compromissos no estrangeiro.

¹ *Grounded theory* ou Teoria Fundamentada “é um método de investigação indutiva que tem por objetivo

3.5.1. Caraterização da amostra

Como já referido, a amostra é constituída por 15 líderes no feminino. A tabela 12 apresenta a sua composição e caraterização de acordo com a função, organização, localização e codificação para identificação do discurso. Foi solicitada, e concedida, autorização para identificação destes elementos.

Tabela 12 - Composição e caraterização da amostra (elaboração própria)

| Líderes | Função | Organização | Localização | Codificação |
|----------|--|-------------------------------------|--------------------|-------------|
| Líder 1 | Co-fundadora e CEO | Josefinas | Lisboa | L1 |
| Líder 2 | Administradora/ <i>Plant Manager</i> | Labesfal/Fresenius Kabi Portugal | Tondela | L2 |
| Líder 3 | Diretora Geral | Montiqueijo | Loures | L3 |
| Líder 4 | Administradora Executiva | Grupo Embeiral | Viseu | L4 |
| Líder 5 | Sócia e partner; CEO da Fundação VdA e Presidente do GRACE | Vieira de Almeida (VdA) | Lisboa | L5 |
| Líder 6 | Diretora de recursos humanos | Sopil | Oliveira de Frades | L6 |
| Líder 7 | Fundadora e CEO | RG Consulting | Lisboa | L7 |
| Líder 8 | Co-fundadora e Diretora | Site Executiva | Lisboa | L8 |
| Líder 9 | Diretora Técnica | Lar Viscondessa de São Caetano | Viseu | L9 |
| Líder 10 | Fundadora e CEO | Growin | Lisboa | L10 |
| Líder 11 | Fundadora e sócia-gerente Diretora executiva do Global Compact Network Portugal | Pedra Base | Lisboa | L11 |
| Líder 12 | Diretora Geral | Informa D&B | Lisboa | L12 |
| Líder 13 | Fundadora e Diretora Geral | Multidados | Aveiro | L13 |
| Líder 14 | Fundadora e CEO | Being@Work | Lisboa | L14 |
| Líder 15 | Fundadora e CEO | ONYOU | Lisboa | L15 |

Relativamente à função exercida pelas entrevistadas, verifica-se que são primeiras ou segundas linhas na liderança. Do total, onze líderes exercem cargos na direção geral ou direção executiva (CEO), três na administração executiva e uma na direção de recursos humanos. Neste último caso, existe o cumprimento dos requisitos de inclusão na amostra pois a entrevistada comunica e responde diretamente à administração, participando nas reuniões do conselho, revelando-se uma líder de segunda linha. Importante referir que, oito líderes foram fundadoras ou co-fundadoras da organização. Quanto à localização, a maioria das líderes exercem a sua função em

há apenas um único caso (L3) que, apesar de integrar este grupo, trabalha de forma dependente. O cluster à direita integra líderes com um percurso profissional de trabalho dependente (L2, L4, L5, L6, L9, L12), com exceção da L3, anteriormente classificada.

Assim, é interessante verificar similaridade nos discursos das líderes segundo duas subcategorias: líderes com trabalho dependente e líderes com trabalho independente. Adicionalmente, verifica-se um nível de correção elevado (com o caso menos correlacionado a assumir o coeficiente de 0,75, como se pode ver no Apêndice 2) e por conseguinte bastante significativo.

3.6. Procedimentos de recolha de dados

A escolha do instrumento para recolha de dados deve ser a mais conveniente tendo em conta a questão de investigação e os objetivos definidos (Fortin, 2009). Em temáticas pouco exploradas, em que há necessidade de recolha da maior informação possível, a entrevista é um método frequentemente utilizado (Fortin, 2009).

A entrevista é uma forma de interação social (entre o investigador e o participante), permitindo conhecer a perceção dos participantes em contexto real, dificilmente observável de fora, sendo esta a sua principal vantagem (Gil, 2019; Vilelas, 2017). Porém, o facto do relato ser baseado em experiências individuais, os participantes podem recorrer a uma carga subjetiva assente em preconceitos e estereótipos (Vilelas, 2017), isto é, o participante pode dar a conhecer o que “acredita que é” e não “aquilo que é”. As entrevistas podem ser realizadas pessoalmente, por telefone ou por e-mail (Jandagh & Matin, 2010).

São diversos os tipos de entrevistas, variando consoante o seu grau de estruturação (quanto mais elevado, maior a quantidade de respostas a obter) ou de formalização (quanto mais reduzido, maior o grau de espontaneidade das respostas). Desta classificação podem resultar entrevistas não estruturadas (de carácter flexível e sem obrigatoriedade de um roteiro de questões elaboradas previamente), semiestruturadas (combinação de questões abertas com questões fechadas) e estruturadas (guião com questões e ordem invariáveis) (Vilelas, 2017).

Por conseguinte, e tendo em conta estas especificidades, optou-se pela utilização de entrevistas semiestruturadas. As principais vantagens são: a recolha de informação vasta e rica; o esclarecimento de determinados aspetos do discurso não previstos no guião e o aparecimento de novas orientações (Vilelas, 2017). Deste modo, é possível

definir previamente um conjunto de questões, facilitando e delimitando a resposta e, simultaneamente, dar alguma liberdade ao participante para a partilha de aspetos que considere mais relevantes.

Segundo Fortin (2009), na ausência de instrumentos apropriados à investigação, cabe ao investigador construí-lo. Neste sentido, elaborou-se um roteiro para a entrevista semiestruturada, como se pode ver no apêndice 3. Optou-se por estruturar o roteiro sob a forma de tabela como sugerido por Vilelas (2017). Assim, para cada objetivo foi elaborado um conjunto de questões e tópicos de resposta, facilitando a interpretação e análise da informação.

A construção do roteiro de entrevista teve em atenção aspetos importantes como: a formulação das questões; a facilidade na leitura e compreensão para o entrevistado; as questões não suscitarem qualquer constrangimento; as questões não serem demasiado amplas evitando desvios ao objetivo e; o encadeamento dos assuntos permitindo integrar e captar a atenção do entrevistado (Vilelas, 2017).

O roteiro inicia com um agradecimento às participantes pela sua disponibilidade e contributo e com uma breve descrição da investigação e dos seus objetivos. As questões foram elaboradas com base na literatura revisada, integrando duas principais temáticas alinhadas aos dois objetivos gerais. Optou-se pelo entendimento europeu da RSO, imerso no “Livro Verde”, anteriormente apresentado, por se considerar mais adequado ao contexto da amostra, instalada em Portugal. Foram incluídas perguntas descritivas (quando se solicita a descrição do percurso na liderança) e avaliativas (quando se questionam os motivos da sub-representação feminina na liderança, em Portugal). Por último, reforçou-se o agradecimento inicialmente formulado à entrevistada.

Para avaliar a validade do conteúdo do guião realizaram-se, em meados de janeiro, duas entrevistas teste com participantes de características idênticas à amostra definida. Este procedimento objetivou verificar/ajustar o roteiro de modo a que os dados recolhidos fossem sólidos e passíveis de responder aos objetivos estabelecidos.

Após validação, seguiram-se os contactos às líderes. O convite foi efetuado por correio eletrónico, para o seu endereço, sempre que disponível, ou para o endereço geral da organização (ver Apêndice 4).

Previamente à realização de qualquer uma das entrevistas foi efetuada uma análise documental, da informação institucional disponível nos *websites* das organizações, quando existia. Além disso, foram recolhidas informações em relatórios de sustentabilidade, relatórios de responsabilidade social e códigos de conduta/ética. Também, com recurso ao *LinkedIn* das entrevistadas, quando existia, foram extraídas informações acerca do seu percurso profissional. A consulta destas fontes secundárias de informação serviu para enriquecer o guião, aproximando as questões à realidade de cada organização, bem como reunir dados de outra fonte para posterior análise. Esta técnica consiste na triangulação de dados, isto é, a combinação de diferentes fontes para recolha de dados com o propósito da sua validação (Fortin, 2009; Vilelas, 2017). Trata-se de uma estratégia utilizada na investigação qualitativa a fim de aumentar a qualidade e fiabilidade dos dados (Fortin, 2009).

Das 15 entrevistas, seis foram realizadas pessoalmente, na sede da respetiva organização e, as restantes, a pedido das próprias líderes ou devido a incompatibilidades geográfica e temporal, foram disponibilizadas, por escrito, através de correio eletrónico.

As entrevistas presenciais foram gravadas com a autorização prévia e consentida das entrevistadas e foi relembrada a motivação da investigação. A entrevista mais breve teve a duração de 28 minutos e a mais longa de 1 hora e 14 minutos. Após a sua realização, foi efetuada a transcrição do ficheiro áudio, preservando o conteúdo original e aprimorando o discurso com elementos de comunicação como pausas, interjeições, entre outros. Finda a transcrição, o documento foi enviado às entrevistadas, por correio eletrónico, para confirmação da narrativa e devolvido.

Nas entrevistas por escrito, o guião foi anexado e respondido no próprio documento *word*. Nesta situação, houve o cuidado em formular as questões de modo a tornarem-se o mais auto explicativas possível. O recurso ao e-mail proporcionou o acesso aos dados que, de outra forma, seria dificultada ou até inacessível. Este método eliminou a necessidade de transcrição do discurso, preservando sempre a sua autenticidade. Além disso, foi respeitada a conveniência das entrevistadas, dada a exigente agenda. Todos estes aspetos, são vantagens a considerar (Fritz & Vandermause, 2017; Meho, 2006). Porém, apontam-se alguns inconvenientes: a necessidade de um guião mais auto-explicativo; a ausência de linguagem não verbal; a eventual divergência das respostas face aos objetivos colocados e a impossibilidade de

controlo do contexto de realização da entrevista (Fritz & Vandermause, 2017; Meho, 2006).

3.7. Procedimentos de análise de dados

O tratamento dos dados foi efetuado através da análise de conteúdo. Trata-se do método mais utilizado no paradigma qualitativo (Vilelas, 2017) e é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 2013, p. 40).

A utilização da análise de conteúdo tem sido crescente na interpretação dos dados nas ciências sociais e humanas, sendo o entendimento de Bardin (2013) mais vulgarmente considerado (Vilelas, 2017). Bardin (2013) sugere três estágios para a análise de conteúdo: pré-análise; exploração de material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise consiste na organização da base documental que será posteriormente analisada. Esta fase incluiu a análise de relatórios e informação contida nos *websites* das organizações e a transcrição das entrevistas. Em seguida, procedeu-se à leitura “flutuante” das entrevistas a fim de se obter uma primeira ideia da diversidade da informação reunida tornando-se, pouco a pouco, uma leitura cada vez mais rigorosa e precisa (Bardin, 2013), procurando destacar uma ou outra ideia. A organização do material, teve presente os critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência. No final deste estágio realizou-se a preparação do material para análise.

O passo seguinte é a exploração do material. Reúne todas as operações de codificação, decomposição ou enumeração, de forma manual ou com recurso a *software*, em função das regras formuladas pelo investigador (Bardin, 2013). Trata-se da fase mais longa e fastidiosa da análise de conteúdo (Bardin, 2013).

Neste estágio, recorreu-se à análise categorial, também conhecida por análise temática para a análise de conteúdo (Bardin, 2013). É a técnica mais antiga e a mais utilizada na prática (Bardin, 2013). A categorização, isto é, o desmembramento do texto em categorias segundo informações análogas, é uma parte fundamental da análise de conteúdo, pois faz a ligação entre os objetivos de investigação e os resultados (Vilelas, 2017). Permite “descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido (Bardin, 2013, p. 131).

A definição de categorias considerou elementos como: a exaustividade (percorrer todo o conteúdo); a exclusividade (única classificação); a objetividade (clareza de conteúdo) e a pertinência (conteúdo deve responder aos objetivos de investigação) (Vilelas, 2017). Adicionalmente, podem surgir categorias por frequência (informação repetida pela maioria das entrevistadas) ou por relevância empírica (não existe repetição de discurso mas a sua referência é pertinente) (Vilelas, 2017).

A operacionalização desta fase traduziu-se na elaboração de uma grelha de análise de conteúdo composta por temas, categorias e subcategorias (tabela 14). Esta categorização foi efetuada à *priori* (através da revisão de literatura) e ajustada à *posteriori* (inclusão de novas para enriquecer a investigação) pois, como anteriormente referido, o processo de investigação qualitativa é realizado de forma simultânea e complementar (Fortin, 2009; Vilelas, 2017).

O tratamento da informação foi operacionalizado com recurso ao software Nvivo versão 12 Pro. Embora este programa, à semelhança de outros para análise qualitativa, não execute a análise de dados, revelou-se uma ferramenta de apoio útil, através das suas múltiplas funções, na gestão do processamento dos dados (Gil, 2019). Respeitando a grelha categorial (tabela 14), foram definidas categorias e subcategorias, representadas por “nós”, e procedeu-se à respetiva decomposição do conteúdo das entrevistas retirando excertos das suas experiências.

O último estágio da análise de conteúdo, designadamente o tratamento dos resultados, inferência e interpretação foi possível através da construção de tabelas apresentadas no capítulo seguinte.

Oportuno ressaltar ainda, que a análise de conteúdo efetuada esforçou-se por comportar aspetos como: (1) a fiabilidade - análise objetiva e resultados idênticos independentemente dos instrumentos utilizados ou do investigador; (2) a validade lógica - respeito pelo conteúdo e reprodução fiel dos factos; (3) a inferência - diferentes interpretações que determinada expressão possa ter; (4) a validade empírica - qualidade da evolução concetual e a respetiva exatidão na definição de categorias (Vilelas, 2017).

Tabela 14 - Grelha categorial de análise de conteúdo das entrevistas (elaboração própria)

| Temas | Categorias | Subcategorias |
|---------------------------|---|------------------------------------|
| Liderança no feminino | Estilos de liderança | Transformacional |
| | | Transacional |
| | | Ética |
| | | Responsável |
| | | Estratégia |
| | Condicionantes | Sustentável |
| | | Discriminação |
| | | Estereótipos de género |
| | Motivos percecionados | Segregação funcional |
| | | Equilíbrio trabalho-família-social |
| Cultura | | |
| Estereótipos de género | | |
| Desigualdade salarial | | |
| Liderança de género | Motivação pessoal | |
| | Competências | |
| | Responsabilidades familiares | |
| RSO da liderança feminina | Estratégia | Segregação vertical |
| | | Idêntica |
| | RSO social interna | Distinta |
| | | Complementar |
| | RSO social externa | Formal |
| | | Informal |
| | RSO ambiental interna e externa | Aprendizagem e formação |
| | | Equilíbrio trabalho-família-social |
| | Stakeholders | Igualdade de oportunidades |
| | | Comunidade |
| Impacto organizacional | Fornecedores | |
| | Produtos/serviços | |
| Iniciativas | Direitos humanos | |
| | Gestão sustentável de recursos e resíduos | |
| Liderança de género e RSO | Sensibilização ambiental | |
| | Comunidade | |
| | Colaboradores | |
| | Clientes | |
| | Sociedade | |
| | Benefícios | |
| | Condicionantes | |
| | Comunidade | |
| | Sociedade | |
| | Clientes | |
| | Colaboradores | |
| | Ambiente | |
| | Relacionada | |
| | Independente | |

CAPÍTULO 4 – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

Sumário

4.1. Apresentação dos resultados e sua análise

4.2. Análise de conteúdo

4.3. Discussão dos resultados

4.1. Apresentação dos resultados e sua análise

A realização de uma investigação segue três principais fases (Fortin, 2009), pelo que, este capítulo expõe a última, a fase empírica. Esta fase é caracterizada pela execução do plano de investigação, através da recolha de dados no terreno e sua organização e tratamento (Fortin, 2009). Relembrando que esta investigação recorre a uma abordagem qualitativa fenomenológica, a exploração do discurso deve ser feita com base num processo de descrições sistemáticas, a fim de mostrar o fenómeno como ele é, e não através de interpretações (Fortin, 2009).

As entrevistas encontram-se no apêndice 5 (disponível em suporte digital). Para melhorar e facilitar a sua compreensão, os resultados são apresentados segundo os objetivos de investigação, sob forma de tabelas e respetiva análise. Realça-se a impossibilidade de citar todos os exemplos de boas práticas/contributos, mencionados pelas líderes, de forma detalhada e/ou que constam nos documentos examinados, optou-se por apresentá-las de forma mais simplificada e aglomerada possível.

Por fim, os resultados são discutidos, ou seja, recorre-se à revisão de literatura para a sua interpretação e fundamentação.

Tabela 15 - Liderança no feminino: estilos de liderança

| Subcategorias | Indicadores/Segmentos de texto | Líder(es) |
|------------------|---|-----------------------------------|
| Transformacional | Estimular o pensamento. “(...) faço muitas perguntas. Gosto (...) que elas possam chegar às respostas” (L2). | L1, L2, L7, L10, L15 |
| | Capacitar, influenciar e inspirar os colaboradores. | L1, L2, L3, L9, L10, L12, L15 |
| | Saber ouvir. | L9, L10, L13 |
| | Relação, proximidade e “porta aberta”. | L3, L4, L5, L6, L8, L11, L14, L15 |
| Transacional | Orientação para as tarefas/resultados. “(..) sou preocupada com as pessoas, mas também com os resultados” (L8). | L2, L8, L12 |
| | “Muitas vezes temos que colocar de lado as emoções e tomar as decisões de uma forma racional”. | L3 |
| Ética | Partilha e integração dos colaboradores na tomada de decisão. “(...) abertura grande em todo o processo, para que os colaboradores se sintam envolvidos e motivados”. | L3, L7, L8, L11, L14 |
| | Cultura organizacional ética. “Esforço-me diariamente por ser uma pessoa justa” (L3). | L3, L12, L15 |
| Responsável | Visão partilhada do negócio. “(...) desenvolvimento de uma consciência social dentro da organização, uma consciência de pertença a um todo” (L12). | L1, L3, L12, L8 |
| | “Temos uma postura socialmente responsável, quer internamente, quer externamente”. | L3 |
| | Interação com os <i>stakeholders</i> relevantes. | L11 |
| Estratégica | Mobilização, responsabilização e crescimento da equipa. | L9, L10, L11 |
| | Recursos humanos são os fatores críticos. “Quando nós perdemos um colaborador, nós perdemos conhecimento” (L2). | L2, L10, L11, L12 |
| | Pensamento estratégico e capacidade de adaptação. | L2, L7, L8 |
| Sustentável | Cultura organizacional forte e dirigida para a sustentabilidade. | L9, L14 |
| | Visão a longo prazo. “(...) se [as organizações] não têm um propósito maior, não sobrevivem” (L14). | L1, L2, L3, L14 |
| | Inovação e criatividade. | L10 |
| | Comportamento ético e transparente. | L15 |

Todas as líderes narraram características associadas a um estilo de liderança transformacional (n=15). As líderes valorizam muito a proximidade e a capacidade relacional (n=8), a capacidade de influenciar e inspirar os colaboradores (n=6), a promoção da autonomia através do estímulo intelectual (n=5) e a capacidade de saber ouvir ativamente os seus colaboradores (n=3).

Já as características de uma liderança transacional estiveram menos presentes (n=4) e, quando eram narradas, surgiam numa perspetiva de complementaridade com a

parte relacional/emocional das líderes face aos colaboradores, por exemplo “sou preocupada com as pessoas, mas também com os resultados” (L8).

Relativamente ao modelo ERES, criado e proposto neste trabalho de investigação, foram identificados diversos indicadores/segmentos de texto.

A liderança ética surge identificada no incentivo à partilha e integração dos colaboradores no processo de tomada de decisão, fazendo-os sentir mais envolvidos e motivados (n=5) e pela promoção de uma cultura organizacional ética baseada na transparência e na justiça (n=3).

As líderes responsáveis têm uma visão partilhada do negócio (n=4) e “uma consciência de pertença a um todo” (L12). A RSO é promovida de forma ampla, interna e externamente, e todos os *stakeholders* são chamados a interagir com a organização.

A liderança estratégica também foi notada. Os recursos humanos são considerados fatores críticos para as líderes (n=4), pois “transportam” conhecimento essencial à organização, privilegiando a sua singularidade e competência. Neste sentido, existe a mobilização, responsabilização e crescimento da equipa promovendo a criatividade e inovação (n=3). Além disso, as líderes revelam deter um pensamento estratégico e capacidade de adaptação (n=3).

Por fim, a liderança sustentável é identificada através da capacidade das líderes terem uma visão de longo prazo (n=4), com preocupações ao nível da rentabilidade do negócio, mas também com as pessoas que o tornam possível. Deste modo, desenvolvem uma cultura organizacional forte, ética e transparente, dirigida para a sua sustentabilidade, assente na inovação e criatividade.

Objetivo 2: Identificar os condicionantes no percurso profissional das líderes femininas.

Foram identificados cinco fatores que condicionaram o percurso e ascensão profissional das líderes entrevistadas: a discriminação; formação de estereótipos de género; segregação de funções e o equilíbrio do trabalho, família e vida social. Os indicadores/segmentos de texto encontram-se na tabela 16.

Tabela 16 - Liderança no feminino: condicionantes

| Subcategorias | Indicadores/Segmentos de texto | Líder(es) |
|---|--|--|
| Discriminação | O facto de ser mulher levou à “perda de negócios para o mercado masculino”. | L13 |
| | “(…) várias vezes, algumas até bastante constrangedoras. Felizmente, mais para quem discriminou”. | L14 |
| | Menor tolerância ao erro, maior exigência e necessidade de prestar provas diariamente quando é uma mulher. “Não podes errar, porque se tu erras uma vez... dizem logo a Dra. também erra!” (L4). | L4, L8 |
| | Os motivos que levaram a mulher àquela posição são questionados. “Senti maior dificuldade em me fazer respeitar pela minha competência por elas do que por eles” (L8). | L6, L8, L9 |
| | “Os colaboradores tendem a respeitar mais homens e os fornecedores também”. | L1 |
| | Nunca sentiram qualquer forma de discriminação. “As mulheres que verdadeiramente escolhem esse caminho conseguem percorrê-lo” (L11). “Tenho a perfeita noção que não sou um caso paradigmático e, por isso, não demonstra absolutamente nada à cerca daquilo que é o tema na sociedade portuguesa e no tecido empresarial português” (L5). | L2, L3, L5, L7, L10, L11, L12, L15 |
| Estereótipos de género | As mulheres incorporam crenças que a limitam profissionalmente. | L10, L14 |
| | Dissimulação das próprias características. “(…) assumem uma postura contrária à sua natureza, ou seja, anulam as características que tornam a liderança feminina tão potente, por acharem que só assim se conseguem manter nessa posição”. | L14 |
| | “As pessoas às vezes diziam que tinha que ser mais “doce”, mais branda, ou seja, senti várias vezes que eu tinha um comportamento que num homem era tido como normal e numa mulher não era”. | L12 |
| Segregação funcional | “(…) há setores e contextos que podem ser mais favoráveis a uma liderança feminina ou masculina”. | L15 |
| | Atividades ligadas à engenharia, à avicultura, a funções automatizadas e à imprensa escrita em economia e negócios são dominadas por homens. | L2, L6, L8, L10 |
| | Na área social e na indústria fabril predominam as mulheres. | L2, L9 |
| Equilíbrio trabalho-família-social | A gestão das três vertentes é difícil e um desafio. “Manter todas ao mais alto nível” (L10) e “(…) culpabilizarmo-nos mais por não conseguirmos fazer tudo” (L15). | L1, L3, L4, L6, L7, L8, L10, L13, L14, L15 |
| | “Requer uma disciplina, organização e dedicação muito grandes”. | L7 |
| | “A gestão da conciliação passa muito mais pela integração saudável do que equilibrar as três dimensões”. | L14 |
| | É necessário garantir o equilíbrio a fim de não eliminar “pilares de sustentação do seu “empreendimento” chamado vida”. | L10 |
| | A maternidade. | L5, L7, L11 |
| | Maior sobrecarga com as tarefas domésticas. | L6 |
| | O foco no trabalho originou uma rede social mais restrita. | L1 |
| É necessário apoio familiar e, por vezes, alguém tem que abdicar. | L2, L8, L9 | |

No que respeita à discriminação de género, sobressaem dois tipos de discurso. A maioria da amostra (n=8) referiu que nunca passou por qualquer situação de discriminação. Contudo, este entendimento maioritário revela-se pouco expressivo, pois sete líderes (n=7) partilharam experiências pessoais ilustrativas da vivência destas situações. Além disso, foi admitido por duas entrevistadas (L5, L15) que, apesar de nunca terem sido alvo de discriminação, têm consciência de que a sua experiência pessoal não representa a realidade de todas as organizações e da sociedade. Veja-se o seguinte segmento de texto: “tenho a perfeita noção que não sou um caso paradigmático e, por isso, não demonstra absolutamente nada acerca daquilo que é o tema na sociedade portuguesa e no tecido empresarial português” (L5).

As líderes que passaram por alguma situação de discriminação apontaram alguns acontecimentos/consequências em seu desfavor. Por um lado, foi referida uma menor tolerância ao erro quando é cometido por uma mulher, o que acarreta maior exigência e a prova constante da sua competência no trabalho. Por outro, existiu o questionamento da forma como foi alcançada a posição de liderança (n=3), ou seja, a promoção baseada pelo critério único e exclusivo da meritocracia foi discutido, curiosamente, pelas próprias colegas mulheres. Noutro caso, a situação de discriminação chegou a afetar o próprio negócio com uma líder a relatar que, pelo facto de ser mulher, levou à “perda de negócios para o mercado masculino” (L13). A referência ao maior respeito dos colaboradores e fornecedores por uma liderança masculina, apontado por uma líder, pode explicar o contexto referido. Foram várias situações aqui relatadas e, na opinião de uma líder “(...) algumas delas bastante constrangedoras, felizmente, mais para quem discriminou” (L14), o que revela particular capacidade de alheamento e superação pelas líderes femininas perante este condicionante, não o valorizando.

As líderes que revelaram nunca ter passado por qualquer situação discriminatória, consideraram a ascensão profissional como uma questão de opção, pois “as mulheres que verdadeiramente escolhem esse caminho conseguem percorrê-lo” (L11).

A segregação funcional também foi observada na amostra em estudo. Na opinião de uma líder, “há setores e contextos que podem ser mais favoráveis a uma liderança feminina ou masculina” (L15). Na verdade, as líderes de organizações ligadas ao setor social e da indústria fabril, identificaram predominância do género feminino enquanto que, em áreas como a avicultura, a engenharia, a automatização e a imprensa escrita no

domínio da economia e negócios são dominadas por homens. Para as líderes, nestas áreas, a presença feminina ainda é objeto de alguma estranheza, embora seja numa fase inicial. Não obstante, as líderes notam que têm sido quebradas barreiras neste âmbito havendo, por exemplo, cada vez mais mulheres em áreas ligadas à engenharia (L10).

A existência de estereótipos de género surge espelhada segundo duas vertentes. Por um lado, as mulheres internalizam as expectativas sociais e autolimitam-se profissionalmente (n=2), por outro, existe uma categorização segundo determinadas características que são mais fortemente atribuídas às mulheres e outras aos homens. As mulheres são percecionadas como mais sensíveis, carinhosas e cuidadosas e os homens como mais independentes, competitivos e ambiciosos. A internalização das expectativas leva a mulher à dissimulação das suas próprias características, por considerarem “que só assim se conseguem manter nessa posição” (L14).

Quanto aos determinantes familiares mostraram-se particularmente desafiantes para as líderes (n=12), pois “requer uma disciplina, organização e dedicação muito grandes” (L7). Particularmente, a maternidade foi encarada como um momento natural, apesar da maior exigência, as líderes revelaram ter equacionado a dimensão familiar e a profissional de modo mais equilibrado possível.

A maior sobrecarga nas tarefas domésticas foi notada de forma pouco expressiva (n=1). Este resultado pode estar relacionado com o facto de as líderes terem suporte familiar que, num caso, levou um dos elementos do casal a ter que abdicar da sua carreira, ou então, por terem apoio doméstico por contratação.

Destaca-se a importância no equilíbrio das três esferas. Caso contrário, o foco numa dimensão pode acarretar consequências noutras, como referiu uma líder, o foco no trabalho gerou-lhe uma rede social mais restrita (L1). Contudo, o equilíbrio não deve ser extremado mas conseguido de uma forma saudável e sustentável. Se assim não for, as mulheres exigem o máximo das três dimensões e tendem a “culpabilizar-se” por não conseguirem fazer tudo. Todavia, “é preciso repensar a vida como um todo e não como algo pessoal ou profissional” (L15). Assim, “a gestão da conciliação passa muito mais pela integração saudável do que equilibrar as três dimensões” (L14) pois todos são “pilares de sustentação do seu “empreendimento” chamado vida” (L10).

O empreendedorismo feminino permitiu maior liberdade no equilíbrio do trabalho-família-vida social, ao afirmar que “o meu propósito pessoal foi sentir-me mais realizada, conseguir gerir a minha agenda e definir as minhas prioridades” (L15).

Objetivo 3: Conhecer os motivos percecionados pelas líderes à sub-representação feminina em cargos de topo, em Portugal.

Os condicionantes experienciados no percurso das líderes poderiam não refletir a pluralidade de motivos percecionados, à menor presença feminina na liderança em Portugal. Assim, foi colocada a questão, sobre quais os fatores que têm contribuído para tal cenário. Como previsto, novos indicadores foram mencionados formando novas subcategorias. Os estereótipos e as responsabilidades familiares são novamente invocados e introduzidos motivos como: a cultura; as competências; a desigualdade salarial; a motivação pessoal e a segregação vertical, conforme se apresenta na tabela 17.

Tabela 17 - Liderança no feminino: motivos percecionados

| Subcategorias | Indicadores/Segmentos de texto | Líder(es) |
|------------------------|---|---|
| Cultura | A sociedade tem enraizada uma mentalidade cultural muito masculinizada. | L1, L2, L3, L4, L5, L6, L9, L10, L14, L15 |
| | Certas organizações ainda têm receio de arriscar e inovar ao escolher uma mulher para um cargo de topo. | L13 |
| | “Tem (...) a ver com o acompanhamento do desenvolvimento económico. E isto tem que ser gradual”. | L4 |
| | “As mulheres são muito piores a fazer “networking” que os homens. Isso também é cultural”. | L5 |
| Estereótipos de género | O papel tradicional atribuído à mulher é de cuidadora do lar e ao homem o de líder. | L8, L9, L10 |
| | “É mais exigente para as mulheres (...) porque a sociedade espera coisas diferentes de um e de outro”. “A mulher não deve fingir ser como “homem”, senão não cria diversidade”. | L5 |
| Desigualdade salarial | A existência/persistência de desigualdades nas remunerações entre homens e mulheres. | L9, L13 |
| Motivação pessoal | É uma questão de atitude e de aceitação das oportunidades. | L2, L11, L12 |
| | Abandono ou abrandamento da carreira pela falta de disponibilidade para fazer os sacrifícios implicados. | L5 |
| Competências | Desacreditação da capacidade e competência feminina. | L1, L9, L10 |
| | Falta de competências. | L11 |
| | <i>Networking e role models.</i> | L15 |

| | | |
|------------------------------|---|---------------------|
| Responsabilidades familiares | A opção da mulher assumir em pleno a maternidade ou dedicar-se mais à família. | L1, L2, L7, L9, L15 |
| | Adiamento da maternidade. | L5 |
| | Apoio reduzido à família. | L2, L8 |
| | Múltiplos papéis. “Há alturas em que a mulher pensa que é péssima em tudo quando não é! Sente que está a falhar em todos os papéis” (L5). | L5, L15 |
| | As organizações questionam se a mulher “está em idade para ter filhos, mas cada vez menos”. | L12 |
| Segregação vertical | “Assistimos a uma drenagem de talento que é irracional do ponto de vista económico”. | L5 |
| | “Há mulheres que têm muita capacidade mas que não conseguem porque estão constantemente a puxar tapetes”. | L6 |
| | “A lei das quotas é necessária, de forma temporária, para mudar do <i>status quo</i> ” (...) passar a ser um “business club”. | L5 |
| | Os homens que estão maioritariamente no topo das organizações tendem a selecionar outros homens. | L8 |

A maioria das líderes (n=10) apontou como principal motivo à sub-representação na liderança em Portugal, a questão cultural. Em Portugal, historicamente, existe um predomínio masculino na liderança, dada a militância de um ideário ainda masculinizado em determinadas áreas, e onde o acesso das mulheres a cargos de topo é tema. Esta realidade faz com que certas organizações sejam mais resistentes à escolha de mulheres para cargos de liderança. Contudo, progressos têm sido feitos, de forma gradual, através da educação como motor “na mudança de mentalidades” (L14), a par do “desenvolvimento económico do país” (L4). Adicionalmente, a cultura inibe a mulher de construir uma rede de contactos, principalmente com colegas do género oposto, o que também condiciona a sua ascensão. Ainda assim, a capacitação da mulher ao nível das suas *soft skills* e das suas redes de *networking* pode ser desenvolvida “através de programas de liderança e de *mentoring*, dá às mulheres o know-how, as ferramentas e os *role models*, que lhes permitam ter uma maior consciência do seu real valor e potencial” (L15).

As responsabilidades familiares foi o segundo motivo mais referido pelas líderes (n=8). A falta de apoio à família e a sensação de que “está a falhar em todos os papéis” (L5) leva a mulher, na maior parte dos casos, a optar pelo abrandamento do ritmo profissional ou até sair, de modo a dedicar-se mais à família. Além disso, a maternidade é cada vez mais adiada, para uma altura em que a mulher está no seu auge profissional,

com impacto em desfavor da esfera profissional, dada a maior exigência do seu papel familiar nessa fase.

Face às situações expostas, as organizações podem ter que refletir sob a possibilidade de colocarem a mulher numa posição de topo, embora se verifique cada vez menos (L13). Assim, a partilha de responsabilidade pelos dois géneros tem-se revelado fundamental, pois é “(...) através de políticas de diversidade e inclusão que as empresas podem prosperar” (L15).

Em terceiro lugar, surgem os estereótipos de género (n=4). O facto de, tradicionalmente, ser associado o cuidado da família e do lar à mulher e os cargos de liderança e gestão ao homem, pode motivar a menor presença das mulheres na liderança. Esta associação de papéis segundo o género decorre da definição das expectativas pela sociedade. Acrescenta-se ainda, que a mulher “não deve fingir ser como o homem” ao ver-se confrontada com expectativas sociais da masculinização da liderança, pois “não cria diversidade” (L5).

A par do anterior resultado (n=4), surgem as competências das líderes sob duas perspetivas. Por um lado, não lhes são reconhecidas competências para o exercício de cargos de topo, em resultado da desacreditação das suas capacidades, por outro, a falta de competência/preparação para serem líderes.

Segue-se a segregação vertical como motivo à sub-representação (n=3). Este fenómeno, metaforizado pelo “teto de vidro”, está relacionado com a dificuldade da mulher progredir profissionalmente, ao ser constantemente impedida por barreiras invisíveis, ou seja, “estão constantemente a puxar tapetes” (L6). Deste modo, e sendo as mulheres cada vez mais qualificadas, assiste-se a uma “drenagem de talento que é irracional do ponto de vista económico” (L5). Assim, a lei das quotas é tida, para uma líder, como necessária, embora de forma temporária, até “mudar do status quo” para ser um *business club* em vez de um *boys club* (L5). O facto das posições de liderança serem ocupadas maioritariamente por homens faz com que estes selecionem outros homens para essas funções, o que ajuda a perpetuar a menor presença das mulheres.

Noutras situações, a falta de motivação da mulher também pode condicionar o seu percurso, pela falta de predisposição e atitude para aceitar novas oportunidades (n=3) e pela indisponibilidade de assumir um novo cargo, e que daí resultem responsabilidades que desafiem o equilíbrio do trabalho com a vida pessoal.

Por último, a desigualdade salarial também foi referida como um motivo à presença minoritária na liderança (n=2). A existência/persistência de desigualdades nas remunerações entre homens e mulheres pode “afastar” as mulheres da liderança.

Objetivo 4: Compreender se uma liderança no feminino é distinta de uma liderança no masculino.

Comparativamente, a liderança no feminino e a liderança no masculino revelou-se idêntica, distinta ou complementar. A tabela 18 expõe os indicadores/segmentos de texto que sustentam esta classificação.

Tabela 18 - Liderança no feminino: liderança de género

| Subcategorias | Indicadores/Segmentos de texto | Líder(es) |
|---------------|---|---|
| Idêntica | “É igual”. | L13 |
| Distinta | A liderança feminina é caracterizada pela/o maior: empatia; permissividade; intuição; sensibilidade; sexto sentido; colaboração (menos <i>command control</i>); capacidade para saber ouvir; aversão ao risco; perfeccionismo; procura de consenso; análise dos problemas sob várias perspetivas, sustentabilidade, ponderação e ética nas decisões, <i>multitasking</i> e inteligência emocional. | L1, L2, L3, L4, L5, L6, L9, L10, L12, L15 |
| | A liderança masculina é caracterizada pela maior: competitividade; inflexibilidade nas decisões/opiniões; privilégio dos resultados e objetivos, capacidade analítica e racional e um estilo de comunicação direta. | L4, L5, L9, L10, L12, L15 |
| | “Os homens tomam decisões numa perspetiva de competição e as mulheres mais de sustentação”. | L12 |
| | As diferentes características devem-se à: existências de espeteótipos de género, biologia, complexidade humana, personalidade, história de vida e essência. “(...) há uma herança genética/predisposição para a liderança” (L15). | L5, L6, L7, L8, L15 |
| | “Aproveitar essa diferença em vez de querermos “soldadinhos de chumbo”, todos iguais e com o mesmo perfil”. | L5 |
| Complementar | Equilíbrio nas decisões. “Homens e mulheres são equilibrantes nas decisões (...) trazendo bons resultados às organizações e quem nelas trabalham” (L10). | L5, L10, L11, L12 |
| | “Está demonstrado que as decisões de consumo, inclusivé de carros, são 70 a 80% tomadas por mulheres”. | L5 |
| | “(...) são ambas maravilhosas (...) temos todos muito a aprender sobre liderança uns com os outros, com todas as nossas particularidades”. | L14 |

A maioria das líderes considera que existem diferenças entre a liderança exercida por uma mulher e por um homem (n=14). Contudo, algumas destas (n=5), consideram que o conceito “distinta” não é o melhor para retratar este facto, mas sim a

complementaridade dos gêneros na liderança. Para uma líder (n=1), a forma de liderança é idêntica.

As características mais referidas para a liderança no feminino pelas líderes foram a intuição (n=3), a sensibilidade (n=2) e o perfeccionismo (n=2). Além disso, outras características foram mencionadas: maior permissividade e empatia; sexto sentido; mais colaborativas e com maior capacidade para saber ouvir e portanto com um estilo de liderança menos *command control*, procurando o consenso; as decisões são discutidas sob várias perspectivas, de forma mais sustentável e ética correndo, por vezes, o risco de serem mais lentas a decidir; particular capacidade de pensar e fazer várias coisas ao mesmo tempo (*multitasking*), visão ampla do negócio e inteligência emocional. Já a liderança masculina, é apresentada como sendo mais voltada para a competitividade privilegiando os resultados e os objetivos, para a capacidade analítica e racional, tornando menos flexível a tomada de decisão, com um estilo de comunicação mais direto e maior “distância emocional”.

Contudo, apesar de haver diferentes características segundo o gênero, muitas podem ser generalizações taxativas, fruto dos estereótipos de gênero. Isto porque, “há mulheres que são homens (L5) e há “homens que são emotivos e mulheres cartesianas” (L8). Porém, é referido que há características mais presentes num gênero do que no outro. Para as líderes, a divergência pode estar erradicada na biologia/genética, e não pode nem deve ser anulada, no processo de socialização (história de vida) e na personalidade.

Assim, as diferenças de gênero são salutares, “em vez de querermos soldadinhos de chumbo, todos iguais e com o mesmo perfil” (L5). A complementaridade permite tomar decisões mais equilibradas, com resultados positivos para a organização (no lucro, na sustentabilidade) e para os seus colaboradores. Além disso, é destacada a importância da presença feminina no *board*, pois as decisões de consumo são tomadas maioritariamente por mulheres e, deste modo, a organização torna-se mais próxima das necessidades/exigências do cliente. Foi também relatada a necessidade da discussão do tema da liderança feminina por homens, e não só por mulheres, porque “é um problema de todos” (L14), permitindo uma aprendizagem integrada, considerando as diferentes particularidades das lideranças.

Finda a caracterização da liderança no feminino, passa-se à apresentação da segunda temática: conhecer o seu contributo na RSO (segundo objetivo geral). Para isso, apresentam-se sete objetivos específicos.

Objetivo 5: Verificar se a RSO integra a estratégia da organização.

Os resultados revelam que, por um lado, as iniciativas de RSO integram formalmente a estratégia da organização, por outro, são desenvolvidas de uma forma não estruturada (ou informal). A tabela 19 expõe os indicadores/segmentos de texto que sustentam esta divisão.

Tabela 19 - RSO da liderança no feminino: estratégia

| Subcategorias | Indicadores/Segmentos de texto | Líder(es) |
|---------------|--|-----------------------|
| Formal | Existe, desde quase sempre. “Faz parte da nossa cultura, valores e princípios diários. O nosso <i>why do we exist?</i> ” (L10). | L1, L9, L10, L14, L15 |
| | Existe estratégia há 10 anos ou mais. | L5, L11, L13 |
| | Existe estratégia há um ano. “Pedimos ajuda a uma consultora especializada”. | L12 |
| | “Todas as partes interessadas (...) parceiros, inspiradores, clientes, comunidade, fornecedores, amigos, o planeta”. | L14 |
| | Foram envolvidos os <i>stakeholders</i> internos e uma entidade especializada, pois “sabia quais eram as lacunas, onde podíamos ser úteis” e (...) inspirámo-nos muito nos modelos anglo-saxónicos”. | L5 |
| | Subscrição dos princípios do Pacto Global das Nações Unidas. | L5, L11 |
| | Segue as recomendações da ISO 26000. | L11 |
| Informal | Em linhas gerais inclui matérias sociais e ambientais. | L3 |
| | Há iniciativas e as matérias são tratadas mas não está formalizada. | L2, L4, L6, L7 |
| | Discutida a adoção do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social (SGRS). | L2 |
| | A organização não tem dimensão nem recursos disponíveis embora seja um objetivo a concretizar mal existam condições. | L8 |

Segundo a L11, “em Portugal associou-se demasiado a RSO apenas a questões sociais, não valorizando devidamente as restantes dimensões e por isso não foi integrada nos processos de negócio”.

Contudo, a maioria das líderes entrevistadas (n=10) referiu que a organização possui uma estratégia formal de responsabilidade social. Destas, metade garante que existe desde sempre, que faz parte da sua essência, valores e cultura (n=5). Noutros

casos (n=3) a estratégia foi implementada e formalizada há uma década ou mais, embora já desenvolvessem iniciativas de forma não estruturada. Num caso (n=1), foi formalizada há cerca de um ano.

Na elaboração da estratégia foram maioritariamente ouvidas entidades especializadas no tema (n=2) pelo conhecimento já adquirido das lacunas e do impacto de determinadas iniciativas. Também, houve o recurso a modelos anglo-saxónicos pelo maior desenvolvimento da temática nestes locais, por comparação a Portugal. Num caso (L14), todos os *stakeholders* foram ouvidos (parceiros, inspiradores, clientes, comunidade, fornecedores, amigos, planeta), noutra (L11) foram privilegiados os *stakeholders* internos (colaboradores) e seguidas as recomendações da ISO 26000.

Quanto às matérias contempladas, duas líderes são subscritoras do movimento internacional do Pacto Global das Nações Unidas². Deste modo, incorporam os dez princípios que o compõem, distribuídos por quatro áreas de atuação: direitos humanos, práticas laborais, proteção ambiental e combate à corrupção. Já noutra caso (L3), são incluídas matérias sociais (planos de formação alargado, igualdade de oportunidades, promoção de hábitos alimentares saudáveis) e ambientais (valorização e redução dos recursos naturais e redução da pegada carbónica).

A publicação da estratégia de RSO no *site* institucional é feita por uma minoria (n=2), particularmente através de relatórios de responsabilidade social e relatório da pegada de carbono, todavia, são comunicadas ações de forma sectorial.

O desenvolvimento de iniciativas de forma informal é minoritário (n=5). Apesar da inexistência de uma estratégia formalizada, uma líder já discutiu a adoção do SGRS. A reduzida dimensão e a falta de recursos foram referidas como limitantes.

Objetivo 6: Perceber o contributo das líderes na RSO a nível social, segundo a dimensão interna e a dimensão externa

A nível social, a RSO pode desenvolver-se segundo a dimensão interna e externa. A tabela 20 apresenta os vários indicadores/segmentos de texto que permitem conhecer a dimensão interna através das subcategorias: aprendizagem e formação; equilíbrio entre o trabalho-família-social e igualdade de oportunidades.

² O Pacto Global é uma iniciativa da Organização das Nações Unidas com o propósito de mobilizar as organizações à adoção de dez princípios nas suas operações. Atualmente, são 65 as organizações subscritoras em Portugal (Organização das Nações Unidas, 2019).

Tabela 20 - RSO da liderança no feminino: social interna

| Subcategorias | Indicadores/Segmentos de texto | Líder(es) |
|------------------------------------|--|----------------------------------|
| Aprendizagem e formação | A aprendizagem é fundamental. O “talento deve ser potenciado com treino contínuo” (L10). | L1, L2, L4, L5, L7, L8, L10, L12 |
| | “Orientada para competências técnicas e humanas”. | L11 |
| | Ações de formação externas (<i>workshops</i> , seminários e congressos) e internas - “(...) gestão de conflitos, primeiros socorros, formas de atendimento” (L9). | L9, L13 |
| | “Temos muita formação”. Transversal (código de conduta) e específica (boas práticas, ambiente, segurança, ergonomia). | L2 |
| | Formação em saúde e segurança no trabalho. | L2, L3, L6, L9 |
| | “Formação em estudos de género, marketing digital e gestão”. | L8 |
| Equilíbrio trabalho-família-social | Há um grande investimento. “É muito <i>tailor made</i> . E inclusive, por vezes é quase <i>tailor made</i> um a um. | L5 |
| | Flexibilidade horária. “A flexibilização motiva o pessoal a ter outra entrega. Quando eu preciso deles, estão lá” (L9). | L1, L2, L6, L7, L8, L9, L12, L13 |
| | Teletrabalho. | L1, L10, L12 |
| | Cheques – creche e dia de aniversário como dia extra de férias. | L10 |
| | “(…) poderem trazer os filhos para as nossas instalações”. | L13 |
| | “Temos algumas colaboradoras que não fazem determinados turnos para dar apoio à família”. | L2 |
| Igualdade de oportunidades | Em processo de certificação efr - Entidade Familiarmente Responsável ³ . | L12 |
| | “(…) as pessoas vão ser mais calmas, equilibradas e felizes, e consequentemente mais felizes no trabalho e mais produtivas”. | L7 |
| | Distinguida como uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal. Há uma cultura de inclusão. | L10 |
| | O género não é um factor de inclusão/exclusão. Privilegia-se o “ <i>know-how</i> , a inteligência, a capacidade de trabalho e a ligação emocional (...) à marca” (L1); “o conhecimento, a experiência e o talento” (L12); o relacionamento, capacidade de adaptação e as apetências” (L2). | L1, L2, L12 |
| | A progressão na carreira baseia-se no mérito. | L5, L12 |
| | “Nos últimos anos, temos estado atentos e a apontar para o equilíbrio de género”. | L12 |
| Igualdade de oportunidades | “Não há cá <i>pay gaps</i> nenhuns, não à nada que diferencie a possibilidade de (...) ser homem ou ser mulher (...). Não pagamos salários mínimos a ninguém porque entendemos que não faz sentido numa empresa que tem sucesso”. | L5 |
| | “Temos uma mulher motorista e estamos a tentar quebrar barreiras”. | L9 |
| | Capacitação das mulheres para a liderança (<i>Women on Boards</i>). | L5 |

³ A certificação efr – Entidade Familiarmente Responsável é promovida pela Fundação Másfamília, com o objetivo de dar resposta em matéria de responsabilidade e respeito para conciliar trabalho e vida familiar (disponível em <https://www.masfamilia.org/iniciativa-efr/que-es>, acessado a 19/07/2019).

De forma generalizada, as líderes atribuíram elevada importância à aprendizagem e formação contínuas dos colaboradores, desenvolvendo diferentes abordagens e matérias. Foram referidas formações para potenciar competências técnicas e humanas, desenvolvidas interna e externamente (com a participação em seminários, congressos e *workshops*). Estas são em áreas transversais (código de conduta) e específicas, consoante a função e o ramo de atividade da organização (gestão de conflitos, estudos de género, marketing digital, gestão, primeiros socorros, formas de atendimento, boas práticas, ambiente). A tipologia mais referida foi a formação em saúde e segurança no trabalho (n=4) podendo revelar-se uma vertente prioritária para as líderes. Foi ainda referido, que a formação chega a ser feita à medida das necessidades do colaborador, muito *tailor made* (L5) e que é uma área de grande investimento.

As iniciativas para promoção do equilíbrio entre o trabalho-família-vida social, mais implementadas pelas líderes são a flexibilidade horária (n=8), que “motiva o pessoal a ter outra entrega” (L9) e o trabalho à distância ou teletrabalho (n=3). Adicionalmente, outras medidas foram partilhadas como: a atribuição de cheques – creche; oferta do dia de aniversário do colaborador; possibilidade de levar os filhos para a organização e as colaboradoras não serem alocadas a determinados turnos para dar assistência à família. A preocupação é evidente, estando uma líder a terminar o processo a certificação efr, promovendo um leque diverso de iniciativas neste âmbito. Na verdade, as vantagens são inegáveis, pois “as pessoas vão ser (...) mais felizes no trabalho e conseqüentemente mais produtivas” (L7).

No âmbito da igualdade de oportunidades, as líderes relataram vários indicadores. No recrutamento ou progressão na carreira privilegiam-se fatores como as competências pessoais e profissionais dos colaboradores (n=3) e o mérito (n=2), pelo que o género não é fator de inclusão/exclusão, assegurando políticas de contratação imparcial, transparente e criteriosa. A cultura de inclusão está presente tendo levado à distinção uma organização, como uma das melhores para trabalhar. O tema da igualdade de género, também está na agenda, pois “nos últimos anos, temos estado atentos e a apontar para o equilíbrio de género” (L12) e até estão a “tentar quebrar (...) barreiras” (L9). Neste campo, foi referenciado um programa de formação direcionado para a capacitação da mulher na liderança com o objetivo de anular o argumento da ausência de competências para o cargo, revelando um sério compromisso da líder/organização com a sociedade e particularmente com o tema. Também a igualdade de remunerações

foi relatada, não existindo qualquer diferença para homens/ mulheres, assim como, o pagamento de salários é acima do salário mínimo nacional, por considerar justo dado o sucesso da organização (L5).

Em suma, o “bem-estar organizacional deixou de ser um *nice to have* para ser um *must have*” (L14).

A tabela 21 apresenta os vários indicadores/segmentos de texto que permitem conhecer a dimensão externa da RSO através das subcategorias: comunidade, fornecedores, produtos/serviços e direitos humanos.

Tabela 21 - RSO da liderança no feminino: social externa

| Subcategorias | Indicadores/Segmentos de texto | Líder(es) |
|-------------------|---|-------------------------------------|
| Comunidade | Apoio a diversas organizações/ instituições. “Que ajudam outras mulheres tais como a APAV ou A Women For Women” (L1). “(...) crianças, adolescentes desprotegidos e séniores” (L10). | L1, L4, L5, L9, L10, L12 |
| | Promoção e desenvolvimento do conhecimento (conferências, o banco do livro, diferenciação de preço à academia, promoção da sustentabilidade através dos ODS ⁴ , empreendedorismo). | L5, L8, L9, L11, L12, L13, L14, L15 |
| | Voluntariado. | L5, L11 |
| | Envolvimento em projetos/prestação de serviços <i>pro bono</i> . | L5, L12, L15 |
| | Programas de estágios profissionais e académicos. | L6, L9, L11 |
| Fornecedores | Pagamento de um preço justo. | L1, L11 |
| | Seleção com base em critérios técnicos, profissionais e económicos. “Qualidade, entrega fiável e preço” (L3). | L1, L2, L3, L7, L8, L12 |
| | “A seleção de fornecedores é um processo muito controlado (...) têm que ser certificados pelo nosso sistema de qualidade”. | L2 |
| | “(...) primeiro que tudo, ética! Perceber qual o historial daquele fornecedor, sempre!”. | L4 |
| | Têm que fornecer produtos biodegradáveis. | L6 |
| Produtos/serviços | A qualidade é muito importante. “Seguir o procedimento é o requisito da qualidade mas também é o requisito ético” (L2). | L1, L2, L3, L7, L8 |
| | Usamos produtos homologados e gostávamos de poder usar peles vegetais, mas (...) ainda não existem (...)”. | L1 |
| | Certificação de qualidade de produto. | L2, L3, L6 |
| | Fabrico do produto em Portugal. | L1 |

⁴ São 17 os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que resultam da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas com o propósito de “criar um novo modelo global para acabar com a pobreza, promover a prosperidade e o bem-estar de todos, proteger o ambiente e combater as alterações climáticas” (disponível em <https://www.ods.pt/ods/#17objetivos>, acedido a 23-07-2019).

| | | |
|------------------|--|--|
| | Existe um código de conduta/ética. | L2, L3, L4, L5, L6, L7, L8, L9, L10, L11, L12, L13 |
| Direitos humanos | Acompanhamento permanente. “É verificado nos períodos de avaliação e acompanhamento” (L11). “(...) Temos uma linha de <i>compliance</i> , onde as pessoas podem comunicar (...)” (L2). | L2, L3, L5, L6, L9, L11 |
| | Divulgação e incentivo à familiarização dos colaboradores. | L2, L5, L6, L9, L12 |
| | “(…) há uma coisa muito importante, é sabermos o que nós não queremos para a nossa sociedade”. | L4 |

A promoção e o desenvolvimento do conhecimento é prioritário para as líderes (n=8). Destaca-se o desenvolvimento de ações de sensibilização à comunidade através da promoção de conferências/*workshops* em áreas como a sustentabilidade, motivação e empreendedorismo, iniciativas para promoção da leitura e apoio à academia através do acesso à informação de forma gratuita ou com custos menores. Também foi notada, particular atenção a causas sociais através do apoio a instituições sem fins lucrativos (n=6) de grupos mais vulneráveis, como mulheres vítimas de violência doméstica, crianças, adolescentes desprotegidos e idosos. A prestação de serviços de forma gratuita (*pro bono*) legitima a atividade da organização na sociedade, ao colocarem à disposição dos mais necessitados, o seu “saber fazer” (n=3). Adicionalmente foram descritas atividades de voluntariado (n=2) e o apoio à inserção no mercado de trabalho através da promoção de estágios (n=3), particularmente a jovens vítimas de exclusão.

O relacionamento com os fornecedores é controlado e criterioso. A seleção é feita com base em critérios técnicos (qualidade, entrega fiável, produtos biodegradáveis) e económicos (preço) mas também profissionais, com base no seu historial e a sua ética profissional. Há ainda a preocupação do pagamento de um preço justo.

A qualidade é um fator muito relevante na oferta de produtos/serviços para as líderes (n=5), objetivando a máxima satisfação do cliente. Nessa medida, duas líderes referiram ter certificação de qualidade de produto. A utilização de matérias-primas naturais é ambicionada, contudo, ainda se revelam escassas/inexistentes no mercado (particularmente no setor do calçado). Existe ainda a preocupação no fabrico do produto em Portugal.

No âmbito dos direitos humanos, deu-se particular destaque para o código de conduta/ética. A grande maioria das líderes tem formalizado um código de conduta na organização (n=12). As restantes, pela reduzida dimensão das organizações, não

recorrem a este formalismo embora os valores estejam presentes na sua cultura. Existe um acompanhamento e atualização permanentes e é fomentada a divulgação e familiarização dos colaboradores com o documento.

Objetivo 7: Perceber o contributo das líderes na RSO a nível ambiental, segundo a dimensão interna e a dimensão externa.

O contributo das líderes a nível ambiental relaciona-se com a gestão sustentável de recursos e resíduos (dimensão interna) e a sensibilização ambiental (dimensão externa), como revela a tabela 22.

Tabela 22 - RSO da liderança no feminino: ambiental interna e externa

| Subcategorias | Indicadores/Segmentos de texto | Líder(es) |
|---|---|--|
| Gestão sustentável de recursos e resíduos | Redução do consumo de papel, água e luz. | L1, L2, L3, L5, L6, L8, L10, L11, L13, L15 |
| | Redução do uso do plástico. | L3, L5, L8, L10 |
| | Reciclagem (resíduos, tinteiros e toners, telemóveis, outros). | L4, L3, L5, L8, L9, L10, L11 |
| | Eliminar o desperdício de alimentos: <i>ReFood</i> . | L10 |
| | Utilização prolongada de equipamentos. | L11 |
| | Utensílios biodegradáveis/reutilizáveis. | L3, L10 |
| | <i>Ecodesign</i> nas embalagens. | L3 |
| | Utilização de recursos e tecnologias <i>eco-friendly</i> . | L11 |
| | “Criamos o projeto verde que tentou garantir que o nosso <i>footprint</i> ambiental seja o menos negativo possível”. | L5 |
| | Sistema de gestão ambiental. “Fazer essas medições e ter objetivos de melhoria dos impactos ambientais”. | L2 |
| Sensibilização ambiental | Fontes de energia renováveis (solar). | L3 |
| | Economia circular e controlo de todo o processo produtivo. | L3 |
| | Sensibilização ambiental dos <i>stakeholders</i> . “Desenvolvemos ações para os colaboradores no sentido de inculir esta consciência e sensibilidade ambiental” (L9). | L9, L11, L12, L14 |
| | Realização de reuniões e ações de formação via <i>skype</i> e videoconferência. | L11 |
| | Reflorestação. | L2, L6 |
| | Política de deslocações partilhada/coletiva. | L11 |
| | Reconhecimento de Responsabilidade Social e Sustentabilidade. | L3 |
| | Subscrição do Pacto Global das Nações Unidas. | L5, L11 |

Foram várias as iniciativas relatadas pelas líderes revelando uma clara preocupação com o meio ambiente. Numa dimensão interna, ao nível da gestão

sustentável de recursos e resíduos, inúmeras iniciativas são implementadas. A redução do consumo de recursos como papel, água e luz (n=10), a reciclagem (n=7) e a redução do uso de plástico (n=4) são matérias que merecem mais atenção pela maioria das líderes. Além disso, outros exemplos foram relatados, como: o combate ao desperdício alimentar (*Re-food*); o prolongamento da vida útil dos equipamentos; a utilização de produtos biodegradáveis e/ou reutilizáveis; a existência de um *design* ecológico nas embalagens e a utilização de recursos e tecnologias “amigas do ambiente” como a uso de fontes de energia renováveis.

Para as líderes, a sua atividade deve gerar o menor impacto possível estabelecendo metas e definindo objetivos de melhoria. Neste contexto, uma líder destaca o “projeto verde” através da publicação do “Relatório da Pegada de Carbono”, como principal instrumento de avaliação anual e, noutro caso, tem implementado o sistema de gestão ambiental, monitorizando periodicamente e de forma sistemática o custo e impactos ambientais.

A economia circular também se revela um tema para uma líder, privilegiando o controlo de todo o processo produtivo assente na redução, reutilização, recuperação e reciclagem de materiais e energia.

O compromisso das líderes com o ambiente assume uma escala global, através da sensibilização de todos para a problemática (n=3). São desenvolvidas ações com o intuito de inculcar esta consciência aos diversos *stakeholders*, com uma política de deslocações partilhada/coletiva para os colaboradores, realização de reuniões e ações de formação via *skype* e videoconferência e atividades de reflorestação. Adicionalmente, recorrem-se a instrumentos internacionais de gestão para um desenvolvimento sustentável integral, refletindo-se na subscrição do Pacto Global das Nações Unidas (n=2).

Objetivo 8: Identificar as partes interessadas alvo de políticas de RSO.

As principais partes interessadas alvo de políticas de RSO pelas líderes são: a comunidade, os colaboradores, os clientes e a sociedade em geral, como se pode ver através dos indicadores/segmentos de texto apresentados na tabela 23.

Tabela 23 - RSO da liderança no feminino: *stakeholders*

| Subcategorias | Indicadores/Segmentos de texto | Líder(es) |
|---------------|--|--------------------------|
| Comunidade | Comunidade, não especificando. | L2, L3, L6, L9, L11, L13 |
| | “Acima de tudo, outras mulheres, vítimas de guerra, vítimas de violência doméstica”. | L1 |
| | Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). | L4, L5, L10 |
| | Difusão do conhecimento. “Temos preocupações transversais relacionadas com a partilha do conhecimento, com a sociedade civil em geral e com o setor da educação em particular (L12)”. | L12, L15 |
| | “Uma filantropia mais de impacto em vez de ser aquela coisa de “toma lá um cheque e não me digas o que fizeste com ele”. Prefiro apoiar um projeto de longo prazo, envolver-me com ele e perceber quais são os resultados”. | L5 |
| Colaboradores | Colaboradores. Por exemplo: “(...) situações em que a família do nosso colaborador necessita de ajuda (...)” (L10); “faço questão de pedir às colegas para estarem atentas e caso se apercebam de alguma situação que comuniquem (L9)”. | L2, L3, L9, L10, L13 |
| Clientes | Clientes. “São as leitoras (...) mulheres cuja formação, informação e motivação para trilhar uma carreira profissional pode ser aumentada graças ao nosso trabalho” (L8). | L3, L8, L9 |
| Sociedade | “Contribuímos para mulheres de países como o Ruanda, onde não temos qualquer atividade”. | L1 |
| | “ (...) uma consciência de pertença a um todo para lá da organização”. | L12 |
| | “A geografia não é um tema. Desde que faça sentido”. | L5 |
| | “(...) se uma organização definir que pretende dedicar o seu esforço nos próximos 3 anos na contribuição de 1 ou mais Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, veja só a dimensão que pode tomar, e o impacto que pode ter na vida das pessoas, da organização e do planeta”. | L14 |

A importância do envolvimento da organização com os *stakeholders* é notória no discurso das líderes uma vez que “todos os *stakeholders* fazem parte” (L12, L14) porque “hoje, uma empresa não tem só uma assembleia geral de acionistas, a quem paga o lucro, mas também de consumidores, trabalhadores, fornecedores, do planeta... tem todas estas assembleias gerais” (L5).

A maioria das iniciativas desenvolvidas pelas líderes foram direcionadas à comunidade (n=12). Foram relatadas ações para apoio de outras mulheres em situações difíceis, vítimas de guerra e/ou de violência doméstica. Também a cooperação com as IPSS assume particular importância (n=3). Além disso, a partilha de conhecimento com a sociedade em geral e particularmente com o setor da educação foi mencionada (n=2).

Na verdade, sobressai a definição de ações de RSO em que existe um acompanhamento integral dos seus impactos e não apenas a mera contribuição monetária. Como referido pela L5, há “uma filantropia mais de impacto em vez de ser aquela coisa de “toma lá um cheque e não me digas o que fizeste com ele”. Prefiro apoiar um projeto de longo prazo, envolver-me com ele e perceber quais são os resultados”.

Também os colaboradores são encarados como *stakeholders* primários (n=5). Para além do colaborador, o apoio à família deste é também importante pois “não somos números, somos famílias e elementos interdependentes entre si (...) primeiro, olhamos para dentro de cada um e depois para fora” (L10). O envolvimento e comprometimento dos colegas de trabalho na identificação de eventuais necessidades é incentivado pela liderança feminina, ao referir que “faço questão de pedir às colegas para estarem atentas e caso se apercebam de alguma situação que a comuniquem” (L9).

Os clientes também foram referidos como partes interessadas relevantes (n=3). O desenvolvimento de iniciativas, com o objetivo de dar resposta às suas necessidades e impactar positivamente no bem-estar dos seus clientes é transversal às líderes.

Apesar de ser uma minoria (n=4), a RSO não se limita ao campo de ação/atividade da organização. Há iniciativas desenvolvidas para a sociedade em geral afirmando mesmo que “a geografia não é um tema. Desde que faça sentido” (L5), existindo “uma consciência de pertença a um todo para lá da organização” (L12). Destaca-se ainda o contributo transversal gerado por uma organização quando trabalha com um ou mais ODS, “o impacto que pode ter na vida das pessoas, da organização e do planeta” (L14). De facto, o tema dos ODS agitou as organizações pois “são convocadas a empenhar-se no seu cumprimento” (L5), fazendo-as “perceber que têm que exercer cidadania empresarial [e que] não podem apenas pensar na remuneração acionista como um único fim” (L5).

Objetivo 9: Conhecer as principais benefícios e inconvenientes da RSO.

Para as líderes, os benefícios da RSO são múltiplos. Pelo contrário, não foram identificados inconvenientes, mas sim alguns fatores que podem condicionar a sua prática, como revelado na tabela 24.

Tabela 24 - RSO da liderança no feminino: impacto

| Subcategorias | Indicadores/Segmentos de texto | Líder(es) |
|----------------|---|------------------------------|
| Benefícios | Criação de valor para todos os <i>stakeholders</i> . | L2, L4, L5, L6, L9, L10, L12 |
| | Sustentabilidade do negócio. “Faz parte do negócio. Torna-o sustentável” (L11). | L5, L6, L11, L12, L14 |
| | Satisfação e comprometimento dos colaboradores. “(...) dá-lhes um sentido de pertença e de impacto nos outros o que lhes traz grande satisfação” (L12). | L2, L5, L6, L12 |
| | Satisfação pessoal. “A felicidade e a gratidão que nos dá poder ajudar ainda que com pequenos gestos fazer grandes diferenças na vida de outras pessoas, é magnífico” (L1). | L1, L6, L12, L15 |
| | Imagem e legitimidade da organização. “Ficarem a conhecer melhor quem somos e o que fazemos” (L13). | L3, L5, L13 |
| | Retenção de talento. “(...) cada vez mais, e sobretudo as novas gerações, não lhes faz sentido trabalhar para uma empresa que não tenha um sentimento de propósito”. | L5 |
| | Atração de investimento. “(...) os investidores também já começam a olhar para isso como critério de investimento.” | L5 |
| Condicionantes | Limitação de recursos. “(...) recursos humanos e financeiros mais limitados para o concretizar, mas isso faz parte de qualquer atividade” (L10). | L1, L3, L10 |
| | Interpretações incorretas. “(...) tentamos fazer o melhor, por vezes, somos interpretados como tendo outras intenções, como protagonismo ou interesses”. | L9 |

Na opinião da L11, “as organizações envolvem-se quando sentem que há benefícios para si mesmas e para as partes interessadas que fazem parte do seu ecossistema”.

Nesse contexto, as líderes referiram um diversificado rol de benefícios da RSO para a organização e seus *stakeholders*. A maioria (n=7) destacou o carácter transversal que lhe é conferido pelo facto de oferecer a criação de valor para todas as partes interessadas. E aqui, novamente os *stakeholders* como parte integrante da organização. A sustentabilidade da organização também é outra vantagem (n=4) pois o comprometimento com tais iniciativas “faz parte do negócio” (L11).

Também incrementa a satisfação dos colaboradores, ao sentirem-se comprometidos com a organização e envolvidos com a sociedade, assim como, das líderes ao sentirem que os seus gestos, por vezes pequenos, têm um impacto tão expressivo. A imagem e a legitimidade da empresa também surge reforçada (n=3) pois ao associar a marca a causas, ganham visibilidade e dão a conhecer a sua essência e o seu propósito.

Além disso, uma empresa socialmente responsável consegue atrair mais talento, sendo um fator cada vez mais decisivo e sobretudo para as novas gerações, isto porque “não lhes faz sentido trabalhar para uma empresa que não tenha um sentimento de propósito” (L5). Por último, muitos investidores já olham para a RSO como um fator crítico para fundamentar decisões de investimento.

Apesar de não serem apontados quaisquer inconvenientes, há determinados fatores que condicionam a prática de RSO. Trata-se de aspetos que decorrem da atividade normal de uma organização como é o caso da limitação de recursos. A definição e implementação envolve a utilização de meios humanos e financeiros, porém, é um aspeto inerente aos vários departamentos. Foi ainda mencionada a existência de, por vezes, falsas interpretações quanto às intenções da organização “como protagonismo ou interesses” (L9). Porém, mesmo que sejam estes os motivos, não é visto pelas líderes como um inconveniente, como revela o seguinte segmento “não vejo inconvenientes na prática da responsabilidade social, nem quando as empresas o fazem apenas “para fora”, por questões de *employer branding* ou outras” (L14).

Objetivo 10: Identificar as iniciativas de RSO marcantes para as líderes.

Na impossibilidade de expor todas as iniciativas desenvolvidas pelas líderes foi solicitada a partilha de uma que tivesse sido particularmente marcante. Desta forma, cinco subcategorias foram originadas, de acordo com as partes interessadas: comunidade; sociedade em geral; colaboradores; clientes e ambiente, como se pode ver através dos segmentos de texto apresentados na tabela 25.

Tabela 25 - RSO da liderança no feminino: iniciativas

| Subcategorias | Indicadores/Segmentos de texto | Líder(es) |
|---------------|---|-----------|
| Comunidade | “A campanha da APAV. A violência doméstica é um tema que me é muito próximo, inclusive fui eu a protagonista do vídeo original (...) é uma linha que vamos continuar a expandir (...)”. | L1 |
| | “Ajudar as populações afetadas pelos incêndios de 2017. Os nossos colaboradores compraram as prendas para as crianças e (...) cabazes de Natal para todas as famílias que ficaram desalojadas. E depois fomos lá levar”. | L12 |
| | “O <i>Move On</i> , onde convidávamos as pessoas a estar presente em palestras e a interagir com os outros (...) ia demorar uma hora, demorou 4 e as pessoas não queriam ir embora”. | L13 |
| | “Apoiamos o EPIS [Empresários Pela Inclusão Social] (...) de apoio a alunos que têm dificuldade no estudo e a “Vários” de Tondela, uma instituição onde estão pessoas com dificuldade cognitivas e físicas (...) fomos montar a mobília nas instalações da associação”. | L2 |
| | “Ações de educação alimentar que temos desenvolvido em escolas do 1º ciclo”. | L3 |
| | “(…) quando tive na empresa os meninos [em estágio] da Escola Profissional (...) foi fantástico (...) senti-me orgulhosa deles (...) fizemos parte daquele crescimento e criámos a mudança”. | L6 |
| | “(…) aulas de Marketing na Universidade Sénior. Ter alunas de 70 e 80 anos (...) extremamente interessadas e motivadas para o tema, questionando e ávidas por novos conhecimentos (...) era verdadeiramente importante para elas (...) ficou a relação”. | L15 |
| Sociedade | “Participação durante 6 anos na realização da ISO 26000”. | L11 |
| | “O projecto SPEAK. Integra as pessoas através da língua ao ensinarem línguas umas às outras (...) foi muito relevante na fase do movimento migratório relacionado com os refugiados (...). Já ganhou prémios do Financial Times”. | L5 |
| Clientes | “A Voz do Rock! Passa pela criação de uma banda de rock com (...) idosos de oitentas e noventas (...) têm uma página de facebook (...) já foram à Casa da Música, foram à televisão e atuam em vários sítios (...)”. | L9 |
| Colaboradores | “Um colaborador (...) cujo filho nasceu com uma doença grave, severidade máxima (...) mas que hoje tem 5 anos, apesar de viver “agarrado” a uma cama, traz-nos muita felicidade. Ajudamos financeiramente e psicologicamente a família”. | L10 |
| | “A gestão de programas de apoio ao empregado, têm um impacto muito grande no bem-estar emocional e social das pessoas, diminuindo os casos de problemas mentais, aumentando a saúde da pessoa e da organização (aumento da produtividade e capacidade de resiliência e gestão de mudança)”. | L14 |
| Ambiente | “As iniciativas que temos reconhecido maior valor, são as iniciativas ambientais, com a redução de plástico das embalagens e a instalação de um parque fotovoltaico”. | L3 |

As líderes, quando questionadas sobre uma iniciativa que tivesse marcado particularmente, referiram maioritariamente ações destinadas à comunidade e sociedade em geral e com um foco social (n=9). Possivelmente, este entendimento pode estar relacionado pela maior abrangência e, conseqüentemente, daí resultar num maior impacto.

Além disso, nascem em resposta a questões/problemas atuais e de intervenção necessária e urgente. Foram partilhadas iniciativas em temáticas como a violência doméstica (L1), o apoio às populações vítimas dos incêndios rurais (L12), a integração e inclusão de pessoas de diferentes culturas e idiomas (L5), a promoção da inclusão social de jovens com dificuldades cognitivas e físicas (L2), o incentivo à inserção de jovens no mercado de trabalho (L6), a promoção de uma alimentação saudável dos jovens nas escolas (L3), o desenvolvimento da interação e motivação das pessoas (L13), a transmissão de conhecimento aos sêniores (L15) e a criação de orientações suscetíveis de inspirar organizações na construção da sua estratégia de RSO (L11).

Do mesmo modo, foram destacadas ações dirigidas aos colaboradores, clientes e ambiente. O apoio e encorajamento ao colaborador e família aquando uma situação de saúde mais fragilizada (L10) e a promoção de programas de bem-estar emocional e social (L14), o desenvolvimento de projetos que promovam um envelhecimento e uma qualidade de vida dignas (L9) e a redução do impacto ambiental da atividade e adoção de fontes de energia renováveis (L3), respetivamente.

Objetivo 11: Analisar se uma liderança no feminino incrementa a RSO.

A liderança feminina está relacionada ou é independente da prática de RSO foram as subcategorias geradas segundo os indicadores/segmentos de texto apresentados na tabela 26.

Tabela 26 - RSO da liderança no feminino: liderança feminina e RSO

| Subcategorias | Indicadores/Segmentos de texto | Líder(es) |
|---------------|---|-------------------------|
| Relacionada | Maior sensibilidade e atenção. “(...) apesar de achar que deveria ser igual, as mulheres têm outra sensibilidade para o assunto” (L13). “(...) não quer dizer que não haja alguns homens que não tenham essa preocupação” (L6). | L4, L5, L6, L7, L9, L13 |
| | “Uma liderança feminina ainda afeta (...) temos mais capacidade de ver as várias vertentes (...) também pode afetar porque nos reconhecem um espírito mais maternal”. | L2 |
| | “ (...) maior sensibilidade social. Tipicamente, as mulheres deixam-se cativar mais facilmente pelos temas (...)” | L5 |
| | “Sim, pela importância que a inteligência emocional e relacional tem na liderança feminina. Muito alinhada com o conceito de <i>servant leadership</i> , o foco nos outros e não no próprio – uma visão mais altruísta da liderança”. | L15 |
| Independente | “Tem a ver com a formação de cada um, o seu envolvimento com a sociedade”. | L11 |
| | Depende dos valores do líder “(...) e não por se tratar de uma mulher ou homem” (L3). | L3, L10 |
| | “(...) não tem a ver com o gênero da liderança. É uma questão das empresas bem-sucedidas (...) e uma questão de humanização da empresa (...) tem que fazer parte da cultura da empresa”. | L12 |
| | “(...) todos nós temos as nossas vivências que, de alguma maneira, condicionam as nossas decisões”. | L14 |

A maioria (n=8) acredita que uma liderança no feminino seja mais suscetível a definir e implementar ações de RSO. O motivo mais apontado foi a maior sensibilidade e atenção ao tema (n=6), ressaltando que isso não significa que o gênero oposto também não tenha essa preocupação. A inteligência emocional e relacional da mulher motiva a que o foco também esteja nos outros, tendo “uma visão mais altruísta da liderança” (L15). A existência de estereótipos de gênero também pode explicar esta associação positiva, ao atribuir à mulher um espírito mais assistencialista assim como pela capacidade de análise segundo várias dimensões.

A independência da liderança feminina e RSO é percebida por quatro líderes. Nesta perspectiva, o gênero não é encarado como fator relevante mas sim, a formação, as vivências e os valores da liderança bem como a cultura o envolvimento da organização com a sociedade.

4.3. Discussão dos resultados

Terminada a apresentação dos resultados, segue a sua discussão acompanhada de uma reflexão crítica dos mesmos. Nesta medida, os resultados são confrontados com o

enquadramento teórico efetuado na primeira parte da presente investigação sobre liderança no feminino e RSO. Para isso, abordaram-se os objetivos gerais e específicos estabelecidos, baseando-se nos resultados da análise de conteúdo efetuada.

Para o primeiro objetivo geral desta investigação - caracterização da liderança no feminino – são discutidos os resultados dos quatro objetivos específicos que o compõem.

Objetivo 1: Identificar o(s) estilo(s) de liderança no feminino.

Ao longo do discurso das líderes entrevistadas foram extraídos indicadores, que permitem associar o estilo de liderança transformacional à totalidade da amostra alvo de investigação, à semelhança de investigações empíricas anteriores (Alimo-Metcalfe, 2010; Alonso-Almeida et al., 2017; Eagly & Carli, 2003; Eagly et al., 2013; Eagly & Johnson, 1990).

Das diversas características identificadas nas líderes, sobressai a orientação para a relação com os colaboradores. Na verdade, autores afirmam que o estilo de liderança feminino tende a orientar-se para o relacionamento (Merchant, 2012; Shmailan, 2016). Destacou-se a estimulação intelectual através do questionamento das situações, preparando, capacitando e autonomizando o colaborador nas suas tarefas. Deste modo, as líderes incutem um espírito de compromisso e de partilha que encoraja e inspira a sua equipa de trabalho. Além disso, revelaram a capacidade para saber ouvir, optando por uma política de “porta aberta” estando atenta às eventuais necessidades e motivações do colaborador.

Na verdade, as características detetadas nas líderes entrevistas estão presentes na literatura, comumente potenciadoras de crescimento individual e agilidade organizacional. A liderança no feminino revela grande proximidade e preocupação com a equipa (Nunes & Mota, 2016), fomenta a partilha e a comunicação através do *empowerment*, incentiva à cooperação e apela ao interesse coletivo (Barracho & Martins, 2010).

Assim, pode ser atribuída uma vantagem competitiva às líderes entrevistadas, uma vez que o estilo de liderança transformacional que as caracteriza surge relacionado a um melhor desempenho na sua forma de liderar e da própria organização (Eagly & Carli, 2003; Eagly et al., 2013).

No que respeita ao estilo de liderança transacional, revelou-se menos presente na amostra. Porém, este estilo de liderança também aparece associado ao género feminino (Duarte et al., 2009; Zamprogna et al., 2016), dada a capacidade de análise e planeamento estratégico, fruto da persistência nas tarefas e resultados (Evans, 2014).

No que concerne ao modelo de liderança ERES, proposto nesta investigação, foram relevados diversos indicadores. Apesar de, numa perspetiva integrada não existirem estudos científicos uma vez que se trata de um novo modelo, de modo isolado, importa tecer algumas considerações.

A liderança ética está presente na capacidade das líderes partilharem e integrarem os seus colaboradores na tomada de decisão e na promoção de uma cultura organizacional ética (Brown et al., 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008). Identifica-se no género feminino uma forte orientação para a componente ética (Aspen Institute, 2008; Smith et al., 2001), existindo uma relação positiva entre as suas práticas éticas e os resultados do negócio (Luthar & Karri, 2005). Além disso, este estilo de liderança aparece relacionado com outras, nomeadamente, a transformacional (Brown & Treviño, 2006), estilo identificado na amostra em estudo.

As líderes apelam à visão partilhada do negócio, promovendo a RSO interna e externa, através da interação com todos os *stakeholders* à organização, típico de uma liderança responsável. Nesta forma de liderança, as líderes usam o poder a favor de todos, equilibrando interesses distintos (Marques, Reis, & Gomes, 2018) e empregam uma perspetiva ampla ao negócio (Szczepańska-Woszczyzna et al., 2015), obrigando à prática de múltiplos papéis (Maak & Pless, 2006).

Adicionalmente, revelaram possuir indicadores específicos de uma liderança estratégica. A mobilização, responsabilização e crescimento da equipa (Maak & Pless, 2006; Szczepańska-Woszczyzna et al., 2015), foram características presentes na amostra, como já referido. Há um planeamento estratégico e uma capacidade de adaptação e antecipação constante pelas líderes, encarando os recursos humanos como fatores críticos à organização, indo ao encontro de Ireland e Hitt (1999).

A liderança sustentável é identificada na forma como as líderes vêem o negócio, não só a curto prazo mas a longo prazo. É fomentada a inovação e criatividade e agem de forma ética e transparente. Deste modo, promovem uma cultura organizacional fortemente dirigida para a sustentabilidade. Todos estes, são fatores que compõem o

modelo de liderança sustentável de Šimanskienė e Župerkienė (2014). Os padrões da liderança são adaptados a fim de equilibrar as pessoas, os lucros e o planeta (Avery et al., 2011; Ulrich & Smallwood, 2013).

Objetivo 2: Identificar os condicionantes no percurso profissional das líderes femininas.

Os condicionantes experienciados pelas entrevistadas no seu percurso profissional foram: a discriminação; estereótipos de género; o equilíbrio entre o trabalho, a família e a vida social e a segregação funcional.

No que respeita à discriminação de género, particularmente contra as mulheres, foram notados dois tipos de discursos, indo ao encontro do estudo de Nogueira (2006, 2009). Por um lado, surge o discurso essencialista cuja principal característica é a negação de qualquer experiência de discriminação, embora reconheçam que pode acontecer a outras líderes. Neste caso, as mulheres consideraram-se um “grupo de exceção”, assumindo-se como pessoas singulares e, nessa medida, não representam a realidade de todas as organizações e da sociedade. Por outro, o discurso das competências adquiridas pela prática, no confronto com a discriminação, ou seja, as líderes admitiram passar por situações discriminatórias e isso trouxe-lhes competências adicionais, como a maior resistência.

A discriminação traduziu-se na dificuldade de reconhecimento e na perceção de terem de provar que mereceram o cargo, à semelhança de Santos, Peres e Brandão (2016). Os motivos que levaram à promoção das mulheres são questionados, levando à maior exigência quanto ao seu desempenho e à prova contante da sua competência, tipificado na teoria do papel social (Eagly & Karau, 2002) e corroborando os resultados de Lima et al. (2013). Isto está associado à pressão colocada pela própria mulher/líder, à perceção que o seu posicionamento não foi por mérito, designadamente por colegas do mesmo género. Além disso, foi referida a menor tolerância ao erro quando é cometido por uma mulher. Esta situação pode levar ao *saviour effect* (Cook & Glass, 2014) na medida em que, a confiança numa liderança feminina é ténue e, numa situação menos favorável, a probabilidade de serem substituídas por homens aumenta.

Também foi notado maior respeito de alguns *stakeholders* por uma liderança masculina. Este cenário pode estar relacionado com a histórica posição maioritária do

homem na liderança (Comissão Europeia, 2019; Cook & Glass, 2014; Informa D&B, 2019), sendo percebidos como mais capazes nessas funções e pela maior dificuldade de reconhecimento de uma liderança no feminino (Eagly & Karau, 2002).

Acrescenta-se ainda, o impacto que a discriminação pode ter no desempenho de uma organização liderada por uma mulher, uma vez que, foi percebida e testemunhada uma situação onde foram perdidos negócios para o “mercado masculino”, por questões de gênero.

Por oposição, a maioria da amostra negou ter passado por situações discriminatórias (apesar do diferencial pouco expressivo, 8 das 15 líderes), porque simplesmente não aconteceu ou não as valorizaram. Para estas, não foi um obstáculo direto ao seu percurso, embora reconheçam que o fenómeno existe e que possa condicionar outras mulheres. Em parte, este resultado vai ao encontro das investigações de Fernandes (2016) e Taveira (2018), onde nenhuma das mulheres da amostra sentiu que fosse discriminada.

Neste sentido, a ascensão feminina é encarada como uma opção, através da aceitação de oportunidades, relacionando-se com o seu nível de motivação para assumir cargos de maior responsabilidade (Schuh et al., 2014).

Outro condicionante identificado na amostra estudada foram os estereótipos de gênero, à semelhança de Coelho (2014), e da Organização Internacional do Trabalho (2015). Na verdade, a estereotipagem surge como uma das barreiras mais poderosas para o avanço na igualdade de oportunidades e de resultados (Casaca & Lortie, 2017; Evans, 2014; Gipson et al., 2017).

Neste âmbito, foi descrita uma situação em que a líder foi aconselhada a assumir um comportamento “mais doce”. Esta ideia vai ao encontro da congruência do papel feminino tradicional e o de líder, assente na teoria do papel social de Eagly e Karau (2002). Existe a associação de um padrão comportamental atribuído ao homem e outro à mulher, que não considera as diferenças individuais ou exceções (Barracho & Martins, 2010), como foi o caso. Isto leva a acreditar que determinado comportamento está inevitavelmente associado a um gênero e não a outro (Barracho & Martins, 2010). Nessa medida, a existência de estereótipos limita o comportamento das líderes, agindo de forma “socialmente correta”, levando à dissimulação das suas próprias características

e agindo de modo semelhante ao homem, já que este possui características mais valorizadas na liderança (Eagly & Karau, 2002).

Em paralelo com os dados recolhidos, a literatura menciona o equilíbrio da vida profissional, familiar e social como um desafio significativo ao desenvolvimento profissional das mulheres (Braun et al., 2019; Coelho, 2014; Santos, 2010). O facto de a mulher exigir manter todas as dimensões ao mais alto nível, resulta em situações conflituantes entre os diversos papéis, originando sentimentos de ausência e até frustração, como referido na amostra, em linha com as conclusões de Taveira (2018). Outro desafio destacado pelas líderes foi a maternidade, do mesmo modo que Lima et al. (2013). Ao surgir numa altura cada vez mais tardia da vida da mulher, coincide, muitas vezes, com o seu auge profissional, fazendo-a abrandar e até abandonar a carreira. Este acontecimento é visto pelas líderes como um grande desafio para as organizações.

Apesar de, na literatura, a distribuição das responsabilidades familiares revelar-se particularmente penalizadora para a mulher (European Institute of Gender Equality, 2017; Marques, 2013; Perista et al., 2016; Sagnier & Morell, 2019), apenas uma líder nomeou essa questão. Isto pode estar relacionado com a crescente participação masculina nestas tarefas, com o papel de empresária (representando a maioria da amostra) possibilitar maior flexibilidade na gestão do seu tempo (Fernandes, 2016) ou pela contratação de serviços domésticos. Destaca-se ainda a importância do apoio familiar recebido pelas líderes, que, numa situação, fez com que um elemento do casal tivesse que abdicar da sua carreira em prol da família, nomeadamente o homem.

Por último, foi notada a predominância de mulheres em determinados setores de atividade na amostra, embora as líderes ressaltassem que está a mudar. As áreas da saúde e indústria fabril tinham maior representação feminina, situação metaforizada por *pink collar work* (Cordeiro et al., 2016; Jaime, 2011), por oposição à engenharia, avicultura ou automação, em que o acesso ao topo é mais dificultado, traduzindo uma “fuga no oleoduto” (Casaca & Lortie, 2017). Esta situação retrata a segregação de funções/horizontal, ou seja, homens e mulheres surgem mais representados em determinadas áreas funcionais (Informa D&B, 2019). As consequências são individuais (originando diferenças salariais de género), mas também na economia (Comissão Europeia, 2019), pelo subaproveitamento dos recursos humanos.

Em suma, todas as líderes conseguiram quebrar o “teto de vidro” (Carli & Eagly, 2016), pois não foram impedidas de alcançar o seu potencial. Contudo, vários condicionantes foram vividos ao longo do seu percurso, assemelhando-se, dessa forma, à metáfora do “labirinto” (Carli & Eagly, 2016).

Objetivo 3: Conhecer os motivos percebidos pelas líderes à sub-representação feminina em cargos de topo, em Portugal.

Para além dos condicionantes experienciados ao longo do percurso profissional das líderes, outros foram referidos. Nesse sentido, e recorrendo a uma questão avaliativa acerca dos eventuais fatores que pudessem estar na origem da sub-representação feminina em cargos de topo, em Portugal, foram indicados: estereótipos de género; responsabilidades familiares; cultura; competências; desigualdade salarial, motivação pessoal e a segregação vertical. Todas estas barreiras vão ao encontro do estudo realizado pela Organização Internacional do Trabalho (2015).

Os estereótipos de género, em desfavor da mulher, e as responsabilidades familiares, maioritariamente a cargo destas, derivam do objetivo de investigação anterior, já apresentados e discutidos. Acrescenta-se que, apesar da definição de papéis pela sociedade, atribuindo à mulher o de cuidadora do lar, e de líder ao homem, é mencionado pelas líderes que o género feminino nunca deve “fingir ser homem”. Este entendimento vai ao encontro do “fingimento feminino” de Fletcher (2001, citado por Henderson et al., 2016). A mulher esforça-se por desenvolver uma liderança idêntica ao homem objetivando o reconhecimento como líder, à semelhança do verificado por Lima et al. (2013) e Lucas et al. (2010). Contudo, podem ser discriminadas por não agirem de modo congruente ao seu papel. Assim, uma líder deixa o alerta pois, a verificar-se esta similaridade, não é promovida a tão desejada e importante diversidade de género.

A cultura foi o motivo mais mencionado, coincidindo com os resultados de Coelho (2014) e Loureiro e Cardoso (2008). Apesar de Portugal ter passado por um processo de democratização, originando uma abordagem mais igualitária, a verdade é que ainda existem muitas desigualdades associadas ao género (Nogueira, 2009). Em resultado, a figura feminina é colocada em desvantagem no trabalho devido à percepção de inferioridade face ao homem (Merchant, 2012).

A associação do líder à figura masculina ainda está muito enraizada e, apesar de serem notados progressos, a mulher ainda tem um percurso menos facilitado (Carli &

Eagly, 2016; Organização Internacional do Trabalho, 2019b). Ainda persiste a problemática do *think manager-think male* (Schein, 2001, p. 676). A par disso, estando os homens em maioria na liderança, é notada certa tendência na contratação de colegas do mesmo género (Informa D&B, 2019; Taveira, 2018).

Foi igualmente dito pelas líderes que algumas organizações resistem à integração das mulheres nos seus quadros de topo. Esta realidade pode dever-se ao facto destas ainda não estarem convencidas quanto aos benefícios da igualdade de género, apesar de ser evidenciada uma correlação positiva com o sucesso financeiro e competitividade, ou então, não reconhecem e não priorizam o tema da desigualdade de género, como concluiu Peluso et al. (2019).

Adicionalmente, foi mencionado que as mulheres são piores a fazer *networking*, devido, também, a fatores culturais. Desta forma, a mulher inibe-se de formar uma rede de contactos, principalmente com o género oposto, com receio de interpretações erróneas.

A competência feminina para a liderança também pode revelar-se uma barreira. Existe uma desacreditação da capacidade e da competência da mulher, porventura, devido à masculinização da liderança e à ausência de competências. Porém, este último, pode ser ultrapassado através da participação em formações especificamente delineadas para desenvolver as *soft skills*, bem como pelo contacto com eventuais *role models*, por sugestão de uma líder. Ainda assim, Taveira (2018) constatou a ausência de *role models* e mentores femininos que sirvam de inspiração.

Também a desigualdade salarial entre homens e mulheres foi referenciada. É inegável que, em média, os homens ganham mais do que as mulheres (Casaca & Perista, 2017; Gabinete de Estratégia e Planeamento, 2019; Organização Internacional do Trabalho, 2018; Torres et al., 2018; World Economic Forum, 2018). A principal causa resulta da dificuldade que a mulher tem encontrado em progredir na hierarquia organizacional (Lima et al., 2013; Marques & Ferreira, 2015).

Noutra perspetiva, algumas líderes mencionam a falta de motivação da mulher como um possível motivo à sub-representação. Na verdade, numa investigação de Schuh et al. (2014), o género feminino reportou níveis de motivação pelo poder mais reduzidos do que o género masculino.

Por último, ao longo do discurso foram notados diversos indicadores que vão ao encontro da segregação vertical, isto é, da menor presença feminina no sentido ascendente da pirâmide organizacional (Comissão Europeia, 2019; Informa D&B, 2019; Nogueira, 2006), que classificaram este fenómeno como estando a drenar talento de forma completamente irracional do ponto de vista económico. Além disso, foi incluída no discurso a expressão “puxar tapetes”, referindo-se à dificuldade de ascensão. Este discurso vai no sentido da metáfora *sticky floor*, pois a progressão é impedida, permanecendo “coladas” à base da pirâmide (Casaca & Lortie, 2017; Carli & Eagly, 2016). Como solução, embora de forma temporária, referem a lei da paridade. Na verdade, trata-se de um mecanismo que, embora não seja consensual (Casaca, 2015), consagra um compromisso nacional com a igualdade de direitos, oportunidades e resultados (Dias et al., 2011; Monteiro, 2011).

Objetivo 4: Compreender se uma liderança no feminino é distinta de uma liderança no masculino.

Maioritariamente, as líderes percecionam que a liderança no feminino é distinta de uma liderança no masculino. Contudo, uma líder refere que são idênticas. Estes dois entendimentos vão ao encontro de duas correntes presentes na literatura (Barracho & Martins, 2010; Merchant, 2012; Sasenu et al., 2014).

A divergência de estilos de liderança é corrente predominante em investigações mais recentes (Sasenu et al., 2014), à semelhança do entendimento das líderes. Para estas, o hiato deve-se a fatores como: a biologia/genética pois existem características mais presentes num género que no outro; história de vida dos indivíduos remetendo ao processo de socialização e à personalidade. Revelam ainda que, muitas das diferenças apontadas residem nas generalizações induzidas pela sociedade, através de estereótipos de género.

Todas estas perceções têm sustentação na literatura. Casaca e Lortie (2017) acreditam que a diferença entre homens e mulheres não é inata mas induzida pela sociedade devido a processos de socialização de género que limitam as opções educacionais, interesses pessoais e profissionais e aspirações. Já Sasenu et al. (2014) e Merchant (2012) apontam as diferenças biológicas, isto é, há características geneticamente inatas ao homem (autoridade, poder, capacidade analítica) e outras à mulher (instinto, altruísmo, comunicação, atenção aos detalhes), que determinam os

diferentes estilos de liderança. Noutra perspetiva, as diferenças comportamentais devem-se à definição de estereótipos e de papéis de género (Gipson et al., 2017).

A maior intuição e sensibilidade foram apontadas pelas líderes como mais notadas numa mulher líder, à semelhança de Chu (2010). Além disso, outras particularidades foram referidas, indo ao encontro de diversos estudos. A maior colaboração, maior abertura ao diálogo, resolução de problemas baseada frequentemente na intuição e na empatia (Lima et al., 2013; Santos, 2010) e a inteligência emocional mais elevada, podem conferir benefícios à mulher líder (Eagly et al., 2013).

Já numa liderança masculina, para as líderes, tende a sobressair a maior competitividade e foco nos resultados, em virtude de maior orientação para as tarefas (Merchant, 2012; Shmailan, 2016). Outro fator distintivo relaciona-se com a disposição para assumir risco, os homens são mais propensos para assumir riscos que as mulheres (Azmat, 2014; Lima et al., 2013), sustentando a perceção das líderes.

Nessa medida, as mulheres líderes são mais propensas a manifestar um estilo de liderança transformacional e os homens uma liderança transaccional (Eagly et al., 2003).

A complementaridade das lideranças foi destacada. As diferenças não devem ser competitivas pois “as mulheres não são líderes melhores do que os homens, nem vice-versa” (Merchant, 2012, p. 50). As diferentes habilidades e estilos devem ser aproveitados pois podem revelar-se a chave para o sucesso, aumentando a competitividade de uma organização (Sasenu et al., 2014).

Para o segundo objetivo geral desta investigação - conhecer a responsabilidade social das organizações com liderança no feminino - são discutidos os resultados dos sete objetivos específicos que o compõe.

Objetivo 5: Verificar se a RSO integra a estratégia da organização.

O alinhamento da RSO com a estratégia da organização é fundamental (Costa, 2019). Os resultados revelaram que a maioria das líderes integra-a no núcleo da estratégia da organização, contrariando o entendimento de Leite e Rebelo (2010) e de Pinto (2004). Os autores referem que, em Portugal, a maioria das organizações pratica a

RSO de forma informal, sendo uma minoria as que a incluem na estratégia. Do mesmo modo, Lopes (2015) concluiu que a maior parte das ações não são estratégicas.

Esta divergência pode ser justificada, possivelmente, segundo três argumentos. Primeiro, no aumento da integração das preocupações sociais e ambientais nas operações da empresa, com os líderes a perceberem o valor gerado para a organização (Ferreira & Gabriel, 2019). Segundo, em resposta à crescente exigência dos *stakeholders* (Neves, 2008). Terceiro, reflete uma particular preocupação das líderes no feminino neste âmbito, uma vez que lhes são reconhecidas decisões mais equilibrantes em relação aos aspetos ambientais, económicos e sociais (Monforte & Olascoaga, 2019).

Metade das líderes que incluem a RSO nas suas operações garantem que faz parte da essência da organização, integrando a sua cultura, corroborando os resultados de Costa (2019) e de Leite e Rebelo (2010), onde as práticas surgiam interiorizadas no “ADN” das organizações portuguesas.

Nalguns casos, a estratégia foi implementada há mais de uma década, outros mais recentemente. É fundamental a atenção às partes interessadas que podem afetar ou ser afetadas pelas demais operações inerentes ao negócio (Branco & Rodrigues, 2007; Parmar et al., 2010), pelo que, não foi um aspeto descuidado. Além disso, as entidades/associações especializadas e o auxílio de normativos internacionais como a ISO 26000 e o Pacto Global das Nações Unidas foram fundamentais. Na verdade, o aparecimento de organizações promotoras teve um papel importante na consciencialização das organizações e, particularmente, no envolvimento dos *stakeholders* (Lopes & António, 2016).

Objetivo 6: Perceber o contributo das líderes na RSO a nível social, segundo a dimensão interna e a dimensão externa

O contributo das líderes a nível social revelou-se altamente diverso e impactante em termos de iniciativas e seus beneficiários.

Segundo uma dimensão interna, a RSO está voltada para matérias relacionadas com a gestão dos recursos humanos (Comissão Europeia, 2001). Nesta investigação foi revelado o contributo das líderes segundo três principais áreas: aprendizagem e formação; equilíbrio do trabalho, família e vida social e igualdade de oportunidades.

A aprendizagem e formação contínuas dos colaboradores é uma ferramenta prioritária na mudança de atitudes e comportamentos (Pinto, 2014), onde as organizações desempenham um papel crucial (Comissão Europeia, 2001). Neste contexto, as líderes apostam num conjunto de práticas, com o objetivo de fortalecer as capacidades e competências dos seus colaboradores, materializando-se num elevado investimento nas suas organizações.

Além de formações internas são também desenvolvidas ações externas com a participação em seminários e *workshops*, atendo às particularidades da função desempenhada. Na verdade, sobressaiu uma clara atenção e alinhamento da formação às reais necessidades, delineando-a “à medida do colaborador”. Estes resultados vão ao encontro do estudo de Costa (2019) que, embora a amostra não incluía apenas líderes do género feminino, evidenciou-se um desenvolvimento amplo das competências transversais e técnicas dos colaboradores. Adicionalmente, à semelhança de Ferreira e Gabriel (2019) e de Pinto (2014), a saúde e segurança no trabalho é uma prioridade, tendo sido a ação de formação mais referida.

Com já referido, o equilíbrio do trabalho, família e vida social é desafiante para as líderes, talvez por isso, adotem estratégias que o facilitem aos colaboradores. A flexibilidade horária e o trabalho à distância ou teletrabalho foram as iniciativas mais promovidas. Em linha com estes resultados, há um particular reconhecimento de uma liderança no feminino da importância de práticas de trabalho flexível (Taveira, 2018). Além disso, são tomadas medidas que permitem dar maior apoio e assistência à família revelando-se vantajosas para o colaborador mas também para a organização, por via do aumento da sua produtividade. O comprometimento das líderes surge também refletido na implementação de sistemas de certificação para a conciliação entre as esferas laboral e familiar.

Relativamente à igualdade de oportunidades, o “livro verde” estabelece práticas de recrutamento responsáveis, especialmente não-discriminatórias (Comissão Europeia, 2001). Neste contexto, o processo de recrutamento e progressão na carreira definidos e implementado pelas líderes baseia-se no mérito e nas competências pessoais e profissionais dos colaboradores, indo ao encontro do objetivo fixado na estratégia europeia.

A questão da igualdade de oportunidades, além do género, também integra a agenda. Foram mencionados esforços para a garantia do equilíbrio de géneros, com o

propósito de quebrarem barreiras. A título exemplificativo, têm sido desenvolvidos programas de formação para capacitação da mulher na liderança a fim de contrariar o argumento, utilizado por algumas organizações, da impreparação feminina para estes cargos.

Outro aspeto importante para as líderes é a política remuneratória. Para elas, não faz sentido a existência de remunerações distintas consoante o género. Além disso, consideram justo que os colaboradores beneficiem dos resultados positivos da organização, traduzindo-se numa remuneração acima do mínimo nacional. Deste modo, mais uma vez, vai ao encontro do proclamado pelo “livro verde” da Comissão Europeia (2001). Adicionalmente, esta realidade está em consonância com a investigação de Pinto (2014), em que as remunerações são estabelecidas mediante o desempenho e há oportunidades para progressão na carreira.

Segundo uma dimensão externa, a RSO ultrapassa a esfera da própria organização, preocupando-se com os demais *stakeholders*, além dos seus colaboradores (Comissão Europeia, 2001). Nesta investigação foi revelado o contributo das líderes segundo quatro principais áreas: comunidade, fornecedores, produtos/serviços e direitos humanos.

Segundo Bernardi e Threadgill (2010), as organizações com mulheres no *board* são mais propensas a beneficiar as comunidades locais e a desenvolver programas de voluntariado. Ora, o discurso das líderes conduz claramente a este resultado. Existe comprometimento e envolvimento com as comunidades, maioritariamente em áreas ligadas à promoção do conhecimento e à academia, quer através de conferências/*workshops*, quer pela disponibilização gratuita de conteúdos.

Alguns estudos garantem que as organizações lideradas por mulheres têm maiores preferências filantrópicas (Marquis & Lee, 2013; Marz et al., 2003; Soares et al., 2011). Na verdade, as líderes relataram diversas iniciativas voltadas para entidades do terceiro setor. São apoiadas organizações de cariz mais assistencialista mas, nota-se particular preeminência de uma filantropia de impacto, isto é, o foco passa pelo apoio a projetos de inovação e investimento social, potenciando o seu impacto social e de forma mais sustentada. Existe um acompanhamento em todas as fases do projeto, além do contributo financeiro, corroborando os resultados de Costa (2019). Na literatura, trata-se de um conceito novo, no nosso melhor conhecimento, ainda assim, vai ao encontro da

terceira geração da RSO (Trapp, 2012) introduzida por Porter e Kramer (2011) refletindo o conceito de criação de valor partilhado.

A seleção de fornecedores, de acordo com a Comissão Europeia (2001), não deve apenas sustentar-te nas propostas mais competitivas mas também noutros critérios, consolidando relações. Do mesmo modo, a oferta de produtos deve atender à ética, eficiência, qualidade, segurança, compreendendo as expetativas e as necessidades dos clientes (Comissão Europeia, 2001). Todos estes aspetos foram evidenciados pelas líderes. Salienta-se a ética, o pagamento justo aos fornecedores e a qualidade e certificação do produto oferecido.

No âmbito dos direitos humanos foi analisado o código de conduta. A sua existência permite a formalização e o comprometimento da liderança na promoção de um clima ético e o reporte de comportamentos ou atividades que o violem (Mações, 2018). Embora a atitude ética e o comportamento socialmente responsável faça parte essencial da organização, é importante que seja demonstrado explícita e formalmente (Costa, 2019) pois minimiza eventuais dificuldades na resposta aos padrões éticos (Schwartz & Carroll, 2003). Nessa medida, a maioria das líderes tem um código de conduta formalizado na sua organização. São realizadas atualizações e verificações periódicas e existe a divulgação junto dos seus colaboradores, como declarado pela Comissão Europeia (2001).

Objetivo 7: Perceber o contributo das líderes na RSO a nível ambiental, segundo a dimensão interna e a dimensão externa.

As líderes revelaram estar envolvidas e preocupadas com o meio ambiente, reduzindo ao mínimo o impacto ambiental da sua atividade, procurando integrar essas preocupações no negócio. Na verdade, investimentos no domínio ambiental são encarados como oportunidades *win-win*, vantajosas para as organizações, através da redução de custos, e para o meio ambiente, atenuando o seu impacto (Comissão Europeia, 2001).

Foram identificadas inúmeras iniciativas de âmbito interno no domínio da gestão de recursos e dos resíduos (por exemplo, a redução do consumo de recursos e produção de resíduos) bem como na sensibilização de uma consciencialização coletiva sobre a importância da adoção de práticas ambientais sustentáveis junto dos seus *stakeholders*

internos (por exemplo, o incentivo à utilização de transporte coletivo) e externos (por exemplo, a realização de conferências sobre esta temática).

Estes resultados estão em sintonia com a literatura, dando conta de que as mulheres têm valores, crenças e atitudes pró-ambientais mais fortes quando comparadas com os seus homólogos (Chan et al., 2017; Gifford & Nilsson, 2014; Liao, Luo, & Tang, 2014; Xiao & Mccright, 2015). Apesar desta investigação não explorar as diferenças de género em matéria de RSO, não sendo esse o objetivo, verifica-se uma orientação feminina própria para as questões ambientais.

Esta tendência pode ser explicada pelo processo de socialização e/ou papéis sociais. As mulheres têm níveis mais elevados de orientação para o outro (Chan et al., 2017; Xiao & Mccright, 2015), podendo assim influenciar questões de desenvolvimento ambiental e sustentável mais intimamente alinhados com os seus papéis na sociedade (Liao et al., 2014).

Objetivo 8: Identificar as partes interessadas alvo de políticas de RSO.

O envolvimento dos *stakeholders* é essencial para a prática da RSO (Leite & Rebelo, 2010), reconhecendo-se particular sensibilidade feminina na atenção aos *stakeholders* (Alonso-Almeida et al., 2015; Aspen Institute, 2008; Konrad et al., 2008; Lämsä et al., 2008; Nielsen & Huse, 2010). Contudo, a literatura é omissa no que concerne aos *stakeholders* mais revelantes aquando da definição de políticas de RSO pelas mulheres líderes.

Esta investigação revela que as líderes desenvolvem maioritariamente iniciativas de RSO dirigidas à comunidade local, seguida dos colaboradores, clientes e sociedade em geral, embora reconheçam que todos os *stakeholders* fazem parte. Portanto, as líderes atendem aos *stakeholders* primários – comunidade, colaboradores e clientes e secundários – sociedade, recorrendo à definição de Freeman e Dmytriiev (2017).

Assim, as líderes reconhecem a RSO como um conceito abrangente, onde as suas responsabilidades não se limitam ao campo de ação da organização, à semelhança de Freeman e Dmytriiev (2017). Esta perspetiva ilustra a estreita relação entre a teoria dos *stakeholders* e a RSO, a organização é vista através daquilo que reflete e das partes interessadas próximas, e através da sociedade em geral (Freeman & Dmytriiev, 2017).

Também foi destacado por uma líder o impacto transversal e interdependente da prática de RSO. Ora, esta ideia vai ao encontro de Freeman e Dmytriiev (2017), quando referem que a criação de valor para um *stakeholder* também contribui para criar valor para os demais.

Objetivo 9: Conhecer os principais benefícios e inconvenientes da RSO.

As líderes reconhecem que a implementação de políticas e práticas de RSO acarreta diversos benefícios, em concordância com a literatura revisada.

Em primeiro, destaca-se a transversalidade e interdependência da RSO, já apontada anteriormente, em linha com Freeman e Dmytriiev (2017). Ressaltam a possibilidade da criação de valor para todos os *stakeholders*, revelando, mais uma vez, uma forte orientação para as partes interessadas (a par de, por exemplo, Alonso-Almeida et al., 2015). Esta particular sensibilidade feminina possibilita maior confiança pelos *stakeholders* (Leite & Rebelo, 2010).

Ao nível da organização, à semelhança da Comissão Europeia (2001) e ISO 26000 (2010), as líderes vêem a RSO como um meio de garantir a sustentabilidade da organização, considerando-a no núcleo da sua estratégia. Outra vantagem relaciona-se com a melhoria e promoção da imagem organizacional, em conformidade com diversas investigações empíricas recentes (por exemplo, Aguilera-Caracuel & Guerrero-Villegas, 2018; Costa, 2019; Irshad & Rahim, 2017; Mohammed & Rashid, 2018). De igual modo, as líderes apontam a RSO como fator crítico no fundamento de decisões de investimento, a par de Kahreh et al. (2014).

Numa dimensão interna, um dos benefícios é o aumento da motivação dos colaboradores que, conseqüentemente, se reflete no seu melhor desempenho, corroborando os resultados de diversas investigações (por exemplo, Costa, 2019; Glavas & Kelley, 2014; Kahreh et al., 2014). O envolvimento e a participação ativa dos colaboradores no processo sensibiliza-os e aproxima-os, gerando comportamentos de cidadania organizacional (Ferreira, 2019; Leite & Rebelo, 2010; Pinto, 2014). Estes não são apenas sensíveis às ações em si focadas, mas também relacionadas com outros *stakeholders* (Farooq et al., 2014). Além disso, para as líderes, permite a maior retenção de talentos, considerado um dos grandes desafios para as organizações (Comissão Europeia, 2001).

Se por um lado, existem inúmeras vantagens, por outro, as desvantagens são diminutas. Estas relacionam-se com a necessidade de recursos financeiros, corroborando os resultados de Costa (2019) e Pinto (2014) e com interpretações erróneas, normalmente associadas ao protagonismo, acerca da real intenção, ainda assim, esta questão é abordada, na literatura e por outras líderes, como benéfica.

Objetivo 10: Identificar as iniciativas de RSO marcantes para as líderes.

Os princípios da RSO devem ser traduzidos em práticas reais e concretas (Leite Rebelo, 2010). Neste sentido, as líderes foram desafiadas a partilhar iniciativas particularmente marcantes que tivessem desenvolvido. Neste contexto, trata-se de um objetivo de cariz mais exploratório, não tendo sido encontradas investigações que revelassem o contributo efetivo das líderes na RSO, sendo esta uma das valias da presente investigação.

Objetivo 11: Analisar se uma liderança no feminino incrementa a RSO.

Na opinião das líderes há duas abordagens distintas. Por um lado, acreditam numa particular sensibilidade feminina para a definição e implementação de ações de RSO, por outro, o género não determina a sua maior ou menor orientação. Ambas as perspetivas têm sustentação na literatura revisada.

A relação positiva do contributo da liderança feminina é defendida por diversos autores (Alonso-Almeida et al., 2017; Chisholm-Burns et al., 2017; Cook & Glass, 2018; Gulzar et al., 2019; Pucheta-Martínez et al., 2019), à semelhança da perceção da maioria das líderes. Estudos revelam que a maior presença feminina em cargos de topo incrementa atividades ligadas à RSO (Azmat, 2014; Larrieta-Rubín de Celis et al., 2015; Zhang et al., 2013). As mulheres parecem ter uma visão mais holística da realidade e, por isso, uma visão mais próxima da multidimensionalidade do conceito (Corrales, 2011). São socialmente mais focadas enquanto os homens são financeiramente mais focados (Shmailan, 2016).

Para as líderes, a explicação reside na maior sensibilidade e atenção ao tema, na particular inteligência emocional ou os estereótipos que atribuem à mulher um carácter mais assistencialista e de atenção aos outros. Todos estes aspetos são apontados na literatura para fornecer uma explicação às diferenças de género na liderança (Casaca &

Lortie, 2017; Gipson et al., 2017; Merchant, 2012; Sasenu et al., 2014), embora não sejam concretizados à sua influência na RSO.

Adicionalmente, a vantagem feminina pode estar relacionada com o estabelecimento, a priori, de uma maior sensibilidade feminina face a problemas sociais e ambientais mas também, pela igualdade de género ser um dos pilares da RSO e, nessa medida, é provável que as mulheres demonstrem maior interesse na sua integração (Madueño et al., 2016).

O argumento referido pela minoria das líderes da independência da liderança de género também parece ter menos seguidores na literatura. Apesar de algumas investigações terem encontrado uma relativa superioridade feminina, as diferenças não foram significativas (Madueño et al., 2016; Ng & Burke, 2010; Kahreh et al., 2014)

Ressalta-se ainda que, como visto anteriormente, a amostra revelou comportamentos que encaixam numa liderança transformacional. Na literatura, este estilo de liderança aparece como impulsionador de práticas de RSO (Alonso-Almeida et al., 2015; Lacerda, 2010). Adicionalmente, e sendo a amostra maioritariamente constituída por mulheres empreendedoras, autores sugerem que são mais propensas a ter uma forte perceção do tema (Alonso-Almeida et al., 2015). Assim, pode depreender-se uma eventual vantagem das líderes entrevistadas na introdução de uma gama mais ampla de comportamentos sustentáveis.

REFLEXÕES CONCLUSIVAS

Num contexto altamente desafiante, os líderes têm que repensar as formas tradicionais de conceituar as responsabilidades das organizações com vista a alcançar sucesso organizacional, a par de um desenvolvimento sustentável, envolvendo os *stakeholders*. Nesta linha de pensamento, esta investigação sugeriu uma forma emergente de conceituar a liderança, o “Modelo de Liderança ERES” na convicção que uma liderança Ética, Responsável, Estratégia e Sustentável será particularmente orientada para a introdução de comportamentos socialmente responsáveis.

É evidente a crescente conscientização social sobre a temática da RSO, colocando pressões adicionais às organizações na gestão dos impactos sociais e ambientais das suas atividades (Branco & Rodrigues, 2007). Nesse contexto, uma liderança feminina parece estar mais consciente e preparada no equilíbrio de todas as responsabilidades (Alonso-Almeida et al., 2017).

Embora as mulheres sejam cada vez mais qualificadas, a verdade é que são confrontadas com diversos condicionantes sociais, culturais e organizacionais (Casaca, 2015; Organização Internacional do Trabalho, 2015; Schuh et al., 2014). Em Portugal, é factual que a presença feminina é decrescente no sentido ascendente da hierarquia organizacional (Informa D&B, 2019). Porém, nos últimos anos, os progressos revelam-se encorajadores. As mulheres estão a alcançar o seu espaço na liderança (Medeiros, 2014), imprimindo uma visão inovadora nos negócios (Alonso-Almeida & Bremser, 2014; Chisholm-Burns et al., 2017).

Assim, esta investigação objetivou caracterizar a liderança feminina mas também, conhecer o seu contributo na introdução de comportamentos socialmente responsáveis nas organizações.

A investigação permitiu identificar um estilo de liderança transformacional, focado no relacionamento com os colaboradores (Merchant, 2012; Shmailan, 2016). As líderes valorizam a proximidade e relação com os colaboradores, influenciando, capacitando e estimulando-os intelectualmente, promovendo a sua autonomia, influenciando positivamente a RSO (Alonso-Almeida et al., 2015). Do mesmo modo, foram revelados diversos indicadores do “Modelo de liderança ERES”.

Os condicionantes persistem, apesar de não serem encarados pelas líderes como barreira absolutas. A discriminação, estereótipos de género, a segregação de funções e o

equilíbrio-família-vida social estiveram presentes, mas são cada vez mais encarados como desafios. Fatores culturais, resistência das organizações, desacreditação da capacidade, falta de competências e falta de motivação pessoal são motivos percecionados para a sub-representação feminina na liderança em Portugal.

Concluiu-se ainda que, a maioria percebe diferenças numa liderança exercida por um homem e por uma mulher. A líder feminina é mais intuitiva e sensível e no líder masculino sobressai o foco nas tarefas e nos resultados. Estas divergências resultam de diferenças biológicas, estereótipos de género e diferentes processos de socialização.

Considerando a expectativa formada e suportada na revisão de literatura, os resultados confirmaram um amplo e multidimensional contributo das líderes femininas, uma forte integração dos *stakeholders* na RSO na organização que lideram e um alinhamento com a estratégia.

Segundo a classificação da Comissão Europeia (2001), na dimensão social verificou-se um leque diversificado de iniciativas e de beneficiários envolvidos. A nível interno, a promoção de uma aprendizagem e formação constantes dos colaboradores, preocupação no equilíbrio trabalho-família-vida social, demonstrada através da flexibilidade horária e do teletrabalho, promoção da igualdade de oportunidades e resultados e política remuneratória igual e transparente. A nível externo, dirigiu-se para a comunidade associada a uma filantropia de impacto, fornecedores, qualidade e certificação do produto oferecido e os direitos humanos.

Na dimensão ambiental, identificou-se pró-atividade das líderes para a implementação de práticas no domínio da gestão de recursos e dos resíduos, contribuindo para a melhoria da qualidade e para a diminuição dos impactos ambientais da sua atividade. Existe ainda a sensibilização da comunidade e dos *stakeholders* na adoção de práticas ambientais sustentáveis. São desenvolvidas maioritariamente iniciativas dirigidas à comunidade local, seguida dos colaboradores, clientes e sociedade em geral, embora reconheçam que todos os *stakeholders* fazem parte.

Para as líderes, a RSO comporta diversos benefícios para a organização e colaboradores: a sustentabilidade; a melhoria da imagem corporativa; a motivação dos colaboradores e a retenção de talento. Nesse contexto, foram elencadas diversas iniciativas marcantes pelas líderes que podem inspirar outras organizações à sua implementação.

A relação positiva do contributo da liderança feminina na RSO é defendida (Gulzar et al., 2019; Pucheta-Martínez et al., 2019), à semelhança da perceção da maioria das líderes. Contudo, não é possível afirmar, de forma taxativa, uma supremacia da liderança feminina em detrimento da masculina. Fica sim, revelado o múltiplo contributo das líderes no feminino, a nível social e ambiental, e a importância dos *stakeholders* para as organizações.

Considerando a atualidade e pertinência do tema, espera-se que esta investigação tenha reflexos para a comunidade académica, para as organizações e para a sociedade.

A nível académico, sendo este um estudo exploratório, propõe um novo quadro concetual, contribuindo para a discussão e compreensão teórica sobre a importância de uma liderança feminina na implementação de RSO. Oferece ainda uma revisão de literatura detalhada e relevante no estudo da liderança no feminino e da RSO de forma isolada, auxiliando trabalhos empíricos adicionais. Além disso, sugere novas direções de investigação ao introduzir um novo modelo de liderança.

A nível organizacional, a investigação fornece informações relevantes na criação e desenvolvimento da estratégia de RSO. As organizações podem inspirar-se e reproduzir as diversas iniciativas partilhadas pelas líderes. Nesse sentido, pode ser útil para os formuladores (as) de políticas, auxiliando na dinâmica de crescimento nas organizações portuguesas na integração do tema no negócio e na interação com todos os *stakeholders*. Por outro lado, o evidente contributo das líderes na RSO oferece um argumento adicional para a integração de mulheres nos quadros de topo e para a definição de uma política de igualdade de oportunidades e de resultados.

Por fim, além do tema ser particularmente desafiante para as organizações é também para a sociedade em geral. O exemplo das líderes revelou oportunidades e desafios a serem superados. Embora seja um processo complexo e não linear, é possível através de um compromisso concertado da sociedade, dar continuidade ao processo de mudança de mentalidades, auspiciando um futuro mais igualitário e sustentável. Por isso, a discussão do tema, por todos, é imperativa!

O presente estudo apresenta algumas limitações que podem ser superadas no futuro:

- A dimensão da amostra. Apesar de satisfatória, pode condicionar os resultados. Tentou minimizar-se esta limitação através das regras orientadores sugeridas

por Rego et al. (2018) e recorrendo ao princípio da saturação teórica. Além disso, apenas contemplou o testemunho de líderes femininas, pelo que, saber a opinião do género masculino e até dos colaboradores traria uma perspetiva adicional ao tema. Também, e apesar de não ter sido feita qualquer limitação prévia à localização da organização das líderes, a verdade é que a amostra limitou-se a três distritos - Lisboa, Viseu e Aveiro.

- Os resultados não podem ser generalizáveis ao universo das líderes no feminino, embora seja uma dificuldade característica da investigação qualitativa (Rego et al., 2018);

- O instrumento utilizado. O roteiro de entrevista teve elaboração própria, não estando adaptado e validado para a população portuguesa. Para tentar superar esta limitação recorreu-se a duas entrevistas teste. Além disso, considerou-se a perspetiva da Comissão Europeia (2001) para avaliar o contributo das líderes na RSO pelo que, poderia ser relevante a utilização do entendimento de Carroll (1999) dada a sua aceitação internacional;

- O facto de algumas entrevistas terem sido realizadas por email pode fazer com que as entrevistadas não tenham sido suficientemente espontâneas e não permitiu a interpretação de reações.

Assim, e apesar das limitações, foi possível responder à questão de investigação e aos objetivos gerais e específicos inicialmente propostos. Nesse sentido, os resultados desta investigação podem ser considerados um contributo para o estudo da população e um ponto de partida para investigações futuras.

Seria interessante aumentar e diversificar a amostra, isto é, procurar conhecer a perceção de uma liderança masculina e dos colaboradores sobre o universo feminino em relação à liderança e ao seu papel na RSO.

Noutra perspetiva, e porque esta investigação apenas se debruçou sobre as particularidades da mulher na liderança, seria igualmente pertinente conhecer as características do homem na liderança e o seu contributo na RSO e a opinião dos colaboradores relativamente a estas lideranças e contributos na RSO, apurando eventuais aspetos semelhantes ou destoantes. Além disso, e sendo a comunidade um dos principais *stakeholders* alvo de políticas de RSO, seria pertinente questionar a sua perceção sobre o envolvimento das organizações, apurando a eficácia na divulgação.

Esta investigação propôs um novo modelo de liderança, o “Modelo ERES”. Neste sentido, seria interessante que estudos futuros se debruçassem sobre este modelo numa perspetiva holística.

Investigações futuras podem optar pela utilização de uma metodologia quantitativa e qualitativa, incluindo aspetos como as características sociodemográficas (idade, estado civil, número e idades dos filhos, entre outros), profissionais (habilitações académicas, experiência profissional, entre outros) e organizacionais (setor de atividade, localização, dimensão, recursos humanos, entre outros).

Como referido, o presente estudo recorreu apenas a algumas dimensões da RSO apresentadas no “Livro Verde” da Comissão Europeia (2001), futuras investigações podem considerar mais dimensões deste normativo ou incluir o pensamento americano, sustentado no entendimento de Carroll (1999).

Por fim, foi mencionado pelas entrevistadas, o novo impulso que os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável deram à discussão do tema pelas organizações pelo que, seria interessante, estudar o seu envolvimento nesta matéria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aboim, S. (2013). Cidadania, género e a questão da (des)igualdade: Portugal no contexto europeu. In *Portugal e a Europa: novas cidadanias* (1^a, pp. 115–147). Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos e Comissão Europeia.
- Abreu, M. A. A., & Meirelles, R. de L. (2012). Mulheres e homens em ocupação de cargos de direção e assessoramento superior (DAS) na carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG). *IPEA - Instituto de Pesquisa Económica Aplicada*. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1000/1/TD_1797.pdf
- Abreu, R., David, F., & Crowther, D. (2005). Corporate social responsibility in Portugal: empirical evidence of corporate behaviour. *Corporate Governance*, 5(5), 3–18.
- Agudelo, M. A. L., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1–23.
- Aguilera-Caracuel, J., & Guerrero-Villegas, J. (2018). How corporate social responsibility helps MNEs to improve their reputation. The moderating effects of geographical diversification and operating in developing regions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 355–372.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968.
- Alimo-Metcalfe, B. (2010). An investigation of female and male constructs of leadership and empowerment. *Gender in Management: An International Journal*, 25(8), 640–648.
- Almeida, F. (2010). *Ética, valores humanos e responsabilidade social das empresas* (1^a). Lisboa: Pincípia.
- Alonso-Almeida, M. D. M., Navarrete, F. C. F., & Rodriguez-Pomeda, J. (2015). Corporate social responsibility perception in business students as future managers: a multifactorial analysis. *Business Ethics*, 24(1), 1–17.
- Alonso-Almeida, M. del M., Perramon, J., & Bagur-Femenias, L. (2017). Leadership styles and corporate social responsibility management: analysis from a gender perspective. *Business Ethics: A European Review*, 26(2), 147–161.
- Alonso-Almeida, M. del M., Perramon, J., & Bagur, L. (2015). Women managers and
- A Liderança no Feminino e a Responsabilidade Social das Organizações

- corporate social responsibility (CSR) in Spain: perceptions and drivers. *Women's Studies International Forum*, 50, 47–56.
- Alonso-Almeida, M. del M., & Bremser, K. (2014). Strategic management decisions in power positions to achieve business excellence in small service businesses: does gender matter? *European Accounting and Management Review*, 1(1), 1–24.
- Andrade, M. C. de M. (2013). O século XIX : O mundo burguês / O casamento / A nova mulher: o contexto histórico dos romances Madame Bovary, Ana Karenina, O Primo Basílio e Dom Casmurro. *Evidência*, 8(9), 63–80.
- Antunes, A., & Franco, M. (2016). How people in organizations make sense of responsible leadership practices. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 126–152.
- Araújo, A. M. C. (2001). Dossiê gênero no trabalho. *Cadernos Pagu*, 17(8), 131–138.
- Arel, B., Beaudoin, C. A., & Cianci, A. M. (2012). The impact of ethical leadership, the internal audit function, and moral intensity on a financial reporting decision. *Journal of Business Ethics*, 109, 351–366.
- Ashcraft, K. L. (2013). The glass slipper: “Incorporating” occupational identity in management studies. *Academy of Management Review*, 38(1), 6–31.
- Aspen Institute. (2008). Where will they lead? MBA students' attitudes about business and society. New York: Center for Business Education. Disponível em: https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/files/content/docs/bsp/SAS_PRINT_FINAL.PDF
- Assembleia da República. Lei Orgânica n.º 3/2006 de 21 de agosto (2006). Portugal: Diário da República n.º 160/2006, Série I de 2006-08-21. Disponível em: <https://dre.pt/application/file/a/540504>
- Assembleia da República. Lei n.º 62/2017 de 1 de agosto (2017). Portugal: Diário da República n.º 147/2017, Série I de 2017-08-01. Disponível em: <https://data.dre.pt/eli/lei/62/2017/08/01/p/dre/pt/html>
- Assembleia da República. Lei n.º 60/2018 de 21 de agosto (2018). Portugal: Diário da República n.º 160/2018, Série I de 2018-08-21. Disponível em: <https://data.dre.pt/eli/lei/60/2018/08/21/p/dre/pt/html>
- Associação Nacional de Municípios Portugueses. (2018). Presidentes de câmaras municipais. Acedido a 06-12-2018 em: <https://www.anmp.pt/munp/mun/mun10111.php?cod=20140110>
- Avery, G. C., Bergsteiner, H., & Avery, G. C. (2011). Sustainable leadership practices

- for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5–15.
- Azizi, I., Saaghi, F., & Yaghoobi, S. (2014). The impact of corporate social responsibility on consumer satisfaction (a case study: car industry in Shiraz). *Indian Journal of Scientific Research*, 7(1), 163–168.
- Azmat, G. (2014). Gender diversity in teams. *IZA World of Labor*, 29, 1–10.
- Bacalhau, L. A. (2017). *Diferenças de género e sobrevivência da empresa* (Dissertação de mestrado não publicada). Lisbon School of Economics and Management. Lisboa.
- Baltazar, A. P. P. D. (2011). *Corporate social responsibility from an employees' perspective: contributes for understanding job attitudes* (Tese de doutoramento não publicada). ISCTE-IUL, Escola de Ciências Sociais e Humanas - Departamento de Psicologia Social e das Organizações. Lisboa.
- Bardin, L. (2013). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barracho, C., & Martins, C. M. (2010). *Liderança e género* (1ª). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207–221.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A Meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536.
- Bendl, R., & Schmidt, A. (2010). From “Glass Ceilings” to “Firewalls” - Different metaphors for describing discrimination. *Gender, Work and Organization*, 17(5), 612–634.
- Bernard, M., Spitzack, H. H., Árabe, M., Alt, E. de R., Grassi, M. R., & Sant’Anna, A. de S. (2014). *Liderança sustentável além do líder*. Minas Gerais: Fundação Dom Cabral. Disponível em: http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relatórios de Pesquisa/Relatórios de Pesquisa 2014/Liderança Sustentável_VersaoFinal_Set2014.pdf
- Bernardi, R. A., & Threadgill, V. H. (2010). Women directors and corporate social responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 15(2), 15–21.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: moving on. *Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549.

- Boddy, C. R. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(4), 1–7.
- Bosak, J., Eagly, A., Diekmann, A., & Sczesny, S. (2018). Women and men of the past, present, and future: evidence of dynamic gender stereotypes in Ghana. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 49(1), 1–15.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2007). Positioning stakeholder theory within the debate on corporate social responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12(1), 5–15.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2008). Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese Companies. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 685–701.
- Braun, A. C., Machado, W. de L., Andrade, A. L. de, & Oliveira, M. Z. de. (2019). Why work-family conflict can drive your executives away? *Revista de Psicologia*, 37(1), 251–278.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: a review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Bruschini, C., & Puppini, A. B. (2004). Trabalho de mulheres executivas no Brasil no Final do século XX. *Cadernos de Pesquisa*, 34(121), 105–138.
- Bruschini, M. C. A. (2007). Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. *Cadernos de Pesquisa*, 37(132), 537–572.
- Burton, B. K., & Hegarty, W. H. (1999). Some determinants of student corporate social responsibility orientation. *Business and Society*, 38(2), 188–205.
- Buttner, E. H. (2001). Examining entrepreneurs' female management style: an application of a relational frame. *Journal of Business Ethics*, 29, 253–269.
- Campbell, J. L. (2006). Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 925–938.
- Cardoso, A. R., Guimarães, P., Portugal, P., & Raposo, P. S. (2016). Sobre a discriminação sexual na formação de salários. *Revista de Estudos Econômicos*, (April), 47–68.
- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2001). Gender, hierarchy, and leadership: an introduction. *Journal of Social Issues*, 57(4), 629–636.
- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: an examination of

- metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 1–29.
- Carroll, A. B. (1979). Three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39–48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility - evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- Carroll, A. B. (2004). Managing ethically with global stakeholders: a present and future challenge. *Academy of Management Executive*, 18(2), 114–120.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: the centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87–96.
- Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2018). Corporate social responsibility: a review of current concepts, research, and issues. In D. Weber, J. & Wasieleski (Ed.), *Corporate Social Responsibility* (pp. 39–69). U.K.: Emerald Publishing Co.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12, 85–105.
- Carvalho, T. C. M., & Azevedo, A. W. (2018). Liderança feminina em biblioteca universitária e sua influência na motivação organizacional. *Revista Científica da Informação*, 5(3), 20–29.
- Casaca, S. F. (2015). A igualdade entre mulheres e homens e a tomada de decisão na esfera económica: o longo percurso do enquadramento político e dos instrumentos normativos. *Revista de Estudos Demográficos*, 56, 5–23.
- Casaca, S. F., & Lortie, J. (2017). *Handbook on gender and organizational change*. (International Training Centre, Ed.). Turin, Italy Telephone: International Training Centre of the International Labour Organization. Disponível em: http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs2/Handbook_on_Gender_and_Organizational_Change.pdf
- Casaca, S. F., & Perista, H. (2017). *Como explicar o persistente diferencial salarial em desfavor das mulheres? Um contributo com base nas dinâmicas laborais recentes em Portugal* (No. 1). Lisboa. Disponível em: https://socius.rc.iseg.ulisboa.pt/publicacoes/wp/WP_01_2017_rev.pdf
- Casaca, S. F. (2019). O compromisso das organizações com a igualdade entre mulheres

- e homens. Disponível em: http://cite.gov.pt/pt/acite/concretizar_igualdade_001.html
- CED. (1971). Social responsibilities of business corporations. Acedido a 03-09-2018 em:https://www.ced.org/pdf/Social_Responsibilities_of_Business_Corporations.pdf
- Chan, H., Pong, V., & Tam, K. (2017). Cross-national variation of gender differences in environmental concern: testing the sociocultural hindrance hypothesis. *Environment and Behavior*, 51(1), 1–28.
- Charness, G., & Gneezy, U. (2012). Strong evidence for gender differences in risk taking. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 83, 50–58.
- Chaudhary, R. (2017). Corporate social responsibility and employee engagement: can CSR help in redressing the engagement gap? *Social Responsibility Journal*, 13(2), 323–338.
- Chen, C. H. (2011). The major components of corporate social responsibility. *Journal of Global Responsibility*, 2(1), 85–99.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127–168.
- Chisholm-Burns, M. A., Spivey, C. A., Hagemann, T., & Josephson, M. A. (2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 74(5), 312–324.
- Chu, C.-N. (2010). *A arte da guerra para mulheres* (1.^a). Porto: Edições Chá das Cinco.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Coelho, A. F. M. S. (2014). *Liderança feminina: o impacto dos estereótipos de género no acesso das mulheres a cargos de liderança de topo* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade Católica Portuguesa: Faculdade de Ciências Humanas. Lisboa.
- Coelho, L. (2010). *Mulheres, família e desigualdade em Portugal* (Tese de doutoramento não publicada). Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra.
- Comissão Europeia. (2001). *Livro verde - Promover uma quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas. Disponível em:

- http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf
- Comissão Europeia. (2012). *Women in economic decision-making in the EU: progress report*. Disponível em: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8832ea16-e2e6-4095-b1eb-cc72a22e28df/language-en>
- Comissão Europeia. (2019). *Report on between women and men in the EU*. Disponível em : https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/annual_report_ge_2019_en.pdf
- Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género. (2017). *Igualdade de género em Portugal: Boletim Estatístico 2017*. Disponível em: <https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2018/02/Boletim-estatistico-2017.pdf>
- Cook, A., & Glass, C. (2014). Women and top leadership positions: towards an institutional analysis. *Gender, Work and Organization*, 21(1), 91–103.
- Cook, A., & Glass, C. (2018). Women on corporate boards: do they advance corporate social responsibility? *Human Relations*, 71(7), 897–924.
- Cordeiro, F. A., Pereira, F. R., Durso, S. de O., & Cunha, J. V. A. (2016). Complexidade organizacional e liderança feminina em empresas de auditoria contábil. In *XVII Congresso Nacional de Administração e Contabilidade - AdCont - 28 e 29 de outubro* (pp. 1–15). Rio de Janeiro. Disponível em: <http://adcont.net/index.php/adcont/adcont2016/paper/viewFile/2180/613>
- Corrales, M. L. de M. (2011). *La responsabilidad social empresarial en la pequeña y mediana empresa: guía de buenas prácticas*. Avilés. Disponível em: <http://www.foroempresarias.com/userfiles/archivos/Documentación/Guía RSE PYME DEFINITIVA.pdf>
- Costa, A. I. M. (2019). *Implicações da Norma SA8000 no desenvolvimento de políticas e práticas de responsabilidade social em empresas portuguesas: um estudo exploratório* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade do Minho: Escola de Economia e Gestão. Braga.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática (eBook)* (2ª Edição). Coimbra: Edições Almedina.
- Crane, A., Matten, D., & Spence, L. J. (2013). Corporate social responsibility in a global context. In *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context* (pp. 3–26). London: Routledge. Disponível em:

- https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2322817
- Crews, D. E. (2010). Strategies for implementing sustainability: five leadership challenges. *SAM Advanced Management Journal*, 75(2), 15–21.
- Cunha, A. C. C., & Spanhol, C. I. D. (2014). Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher. *Saber Humano*, 4(5), 91–114.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1–13.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *The Academy of Management Journal*, 16(2), 312–322.
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: a multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311.
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(4), 1–4.26.
- Dias, N., Marques, S., Gonçalves, P., & Martins, C. (2011). *Estudo sobre a aplicação da lei da paridade do projeto promoção da cidadania e da igualdade de género*. Lisboa. Disponível em: <http://cid.cig.gov.pt/Nyron/Library/Catalog/winlibimg.aspx?skey=4D19607201C44EA59C972DE9742299E0&doc=95930&img=139404&save=true>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Drucker, P. F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53–63.
- Duarte, A. P., & Gonçalves, J. (2010). O impacto da responsabilidade social nas atitudes dos colaboradores: um estudo quase-experimental. *VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia.*, (June 2014), 2296–2310.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2011). A relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: o papel mediador da imagem organizacional. In M. Roberto, M. Batista, R. Morais, R. Costa, & L. Lima (Eds.), *Percursos da investigação em*

- psicologia social e organizacional* (pp. 105–118). Lisboa: Colibri. Disponível em: http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/2063/1/PIPO_2011_105-118.pdf
- Duarte, A., Teresa, D., & Gomes, J. (2009). «Imperium femininis»... Uma liderança de sucesso escondido. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(3), 12–24.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: an evaluation of the evidence. *Leadership Quarterly*, 14, 807–834.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. Disponível em: <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>
- Eagly, A. H., Gartzia, L., & Carli, L. L. (2013). *Female advantage: revisited. The Oxford Handbook of Gender in Organizations*. Disponível em: <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199658213.001.001/oxfordhb-9780199658213-e-005>
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598.
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2012). Social role theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kulanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of Theories in Social Psychology* (pp. 458–476). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Eddleston, K. A., Veiga, J. F., & Powell, G. N. (2006). Explaining sex differences in managerial career satisfier preferences: the role of gender self-schema. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 437–445.
- Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. van, & Fahrbach, C. M. (2015). Doing well by doing good? Analyzing the relationship between CEO ethical leadership and firm performance. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 635–651.
- Elias, R. Z. (2004). An examination of business students' perception of corporate social responsibilities before and after bankruptcies. *Journal of Business Ethics*, 52, 267–281.
- Epstein, E. M. (1987). The corporate social policy process: beyond business ethics,

- corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California Management Review*, 29(3), 99–114.
- European Institute of Gender Equality. (2017). *Gender equality index 2017: Portugal*. Vilnius. Disponível em: https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20181369_mh0218187enn_pdf_pt.pdf
- Eurostat. (2018a). Gender pay gap in unadjusted form. Acedido a 04-06-2019 em: https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=sdg_05_20
- Eurostat. (2018b). Gender pay gap statistics, (March), 1–7. Disponível em: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/6776.pdf>
- Evans, D. P. (2014). Aspiring to leadership ... a woman's world? *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 148, 543–550.
- Executiva. (2019). 52 entidades assinaram Pacto para a conciliação entre carreira e família. Acedido a 26-12-2019 em: <https://executiva.pt/pacto-para-a-conciliacao/>
- Fadun, S. O. (2014). Corporate social responsibility (CSR) practices and stakeholders expectations: the Nigerian perspectives. *Research in Business and Management*, 1(2), 13–31.
- Faria, M. J. da S. (2015). *Responsabilidade social empresarial - Relato e análise económica e financeira* (1ª). Porto: Vida Económica.
- Farooq, M., Farooq, O., & Jasimuddin, S. M. (2014). Employees response to corporate social responsibility: exploring the role of employees' collectivist orientation. *European Management Journal*, 32, 916–927.
- Felber, C. (2017). *A economia do bem comum* (1ª). Lisboa: Editorial Presença.
- Ferdig, M. A. (2007). Sustainability leadership: co-creating a sustainable future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25–35.
- Fernandes, A. S. A. R. (2016). *Perfil das mulheres empreendedoras: um estudo aplicado a gestoras de pequenas e médias empresas do concelho de Viseu* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade Aberta. Lisboa.
- Fernandes, E., & Cabral-Cardoso, C. (2003). Gender asymmetries and the manager stereotype among management students. *Women in Management Review*, 18(1/2), 77–87.
- Fernandes, P. O., Afonso, S., & Monte, A. P. (2012). Dimensions of portuguese corporate social responsibility: a multivariate analysis. *Revista Mexicana de*

- Economia Y Finanzas*, 7(2), 175–183.
- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz-Blanco, S. (2013). Women on boards: do they affect sustainability reporting? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(6), 351–364.
- Ferreira, A. (2007). A mulher no sector dos serviços: percurso histórico e desigualdades. *Revista Lusófona de Ciências Sociais*, 3, 259–268.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Ferreira, M. V. (2019). *Práticas de responsabilidade ambiental corporativa: das perceções aos comportamentos dos colaboradores* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade Europeia. Lisboa.
- Ferreira, P., & Gabriel, C. (2019). Social responsible practices in Portuguese SME's. *Revista Espacios*, 40(7), n.p.
- Floro, M. S., & Meurs, M. (2009). *Global trends in women's access to "Decent Work"*. Geneve. Disponível em: <https://library.fes.de/pdf-files/iez/global/06399.pdf>
- Fortin, M.-F. (2009). *O processo de investigação* (5^a). Loures: Lusociência.
- Freeman, R. E. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift Für Wirtschafts- Und Unternehmensethik*, 5(3), 228–241.
- Freeman, R. E., & Dmytriiev, S. (2017). Corporate social responsibility and stakeholder theory: learning from each other. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 1, 7–15.
- Freeman, R. E., & Mcvea, J. F. (2001). *A stakeholder approach to strategic management* (No. 01–02). Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106.
- Freire, M. T. G. R. D. (2018). *Responsabilidade social e work engagement: o papel da confiança organizacional e do significado do trabalho* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade Lusíada: Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa. Lisboa.
- Freitas, M. C. V. (2013). Investigação qualitativa: contributos para a sua melhor compreensão e condução. *Indagatio Didactica*, 5(2), 1080–1101.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits.

- Corporate Ethics and Corporate Governance*, 173–178.
- Fritz, R. L., & Vandermause, R. (2017). Data collection via in-depth email interviewing: lessons from the field. *Qualitative Health Research*, 28(10), 1–10.
- Gabinete da Secretaria de Estado para a Cidadania e a Igualdade. (2019). Aprovadas as leis da paridade e de representação equilibrada. Acedido a 25-02-2019, em: <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=8b03fa6e-64a4-42ea-94a3-39b16041606e>
- Gabinete de Estratégia e Planeamento. (2019). *Boletim Estatístico*. Lisboa. Disponível em: <http://www.gep.msess.gov.pt/estatistica/gerais/bejan2019.pdf>
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51–71.
- Gifford, R., & Nilsson, A. (2014). Personal and social factors that influence pro-environmental concern and behaviour: a review. *International Journal of Psychology*, 49(3), 141–157.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7^a). São Paulo: Atlas.
- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and leadership: selection, development, leadership style, and performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32–65.
- Glass, C., & Cook, A. (2015). Leading at the top: understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51–63.
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and organizational psychology: an integrative review. *Frontiers in Psychology*, 7(February), 1–13.
- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165–202.
- Greenwood, M., & De Cieri, H. (2005). Stakeholder theory and the ethics of human resource management. *Human resource management ethics and employment*. Victoria. Disponível em: <http://www.buseco.monash.edu.au/mgt/research/working-papers/2005/wp47-05.pdf>
- Greller, M. M., & Valentine, S. R. (2019). A leasehold approach to corporate social responsibility. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 31(120), 1–27.
- Guillot, W. M. (2003). Strategic leadership: defining the challenge. *Air and Space Power Journal*, 17(4), 67–77.
- Gulzar, M. A., Cherian, J., Hwang, J., Jiang, Y., & Sial, M. S. (2019). The impact of board gender diversity and foreign institutional investors on the corporate social

- responsibility (CSR) engagement of chinese listed companies. *Sustainability*, *11*(2), 1–19.
- Gutierrez, E. J. D. (2016). Female principals in education: breaking the glass ceiling in Spain. *Paidéia*, *26*(65), 343–350.
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2017). The relationship between responsible leadership and organisational commitment and the mediating effect of employee turnover intentions: an empirical study with Australian employees. *Journal of Business Ethics*, 1–16.
- Hassanien, D. (2010). Gendering decent work: obstacles to performativity in the Egyptian work place. *Surfacing*, *3*(1), 1–15.
- Hemingway, C. A., & Maclagan, P. W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, *50*(1), 33–44.
- Henderson, P. A., Ferreira, M. A. de A., & Dutra, J. S. (2016). As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. *Revista da Administração UFSM*, *9*(3), 489–505.
- Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Marconi, V. C. (2017). Code saturation versus meaning saturation: how many interviews are enough? *Qualitative Health Research*, *27*(4), 591–608.
- Hitt, M. A., Haynes, K. T., & Serpa, R. (2010). Strategic leadership for the 21 century. *Business Horizons*, *53*(5), 437–444.
- Hunter, J. C. (2018). *Como tornar-se um melhor líder* (1ª). Lisboa: Editorial Presença.
- Hussain, N., & Attiq, S. (2017). Relationship among ethical leadership, ethical climate, corporate social responsibility and performance outcomes. *Journal of Managerial Sciences*, *11*, 245–264.
- Informa D&B. (2017). *A gestão em Portugal: retrato da gestão e dos gestores no tecido empresarial português*. Disponível em: <https://biblioteca.informadb.pt/save/document.aspx?id=2544>
- Informa D&B. (2018). *Participação feminina na gestão das empresas em Portugal: Retrato do tecido empresarial*. Disponível em: <http://biblioteca.informadb.pt/read/document.aspx?id=2554>
- Informa D&B. (2019). *Gestão da liderança feminina nas empresas em Portugal*. Disponível em: <http://biblioteca.informadb.pt/read/document.aspx?id=2594>
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. *Academy of*

- Management Executive*, 13(1), 43–57.
- Irshad, A., & Rahim, A. (2017). The impact of corporate social responsibility on customer satisfaction and customer loyalty, moderating effect of corporate image (evidence from Pakistan). *City University Research Journal*, (Special Issue), 63–73.
- ISO 26000. (2010). Diretrizes sobre responsabilidade social. Geneva: ISO copyright office. Disponível em: https://www.akatu.org.br/wp-content/uploads/file/BOLETIM/12_03_06_ISO_DIS_26000_portugues.pdf
- Jaime, P. (2011). Para além das pink collars: género, trabalho e família nas narrativas de mulheres executivas. *Civitas - Revista de Ciências Sociais*, 11(1), 135–155.
- Jamali, D., Safieddine, A., & Daouk, M. (2007). Corporate governance and women: an empirical study of top and middle women managers in the Lebanese banking sector. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(5), 574–585.
- Jandagh, G., & Matin, H. Z. (2010). Application of qualitative research in management (why, when and how). *Iranian Journal of Management Studies*, 3(3), 59–74.
- Jesus, N., Margarida, M., Batista, F., Miguel, T., Margarida, M., & Jesus, N. (2014). A responsabilidade social das empresas no Algarve. *Tourism & Management Studies*, 10, 111–120.
- Jooste, C., & Fourie, B. (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: perceptions of South African strategic leaders. *Southern African Business Review*, 13(3), 51–68.
- Júnior, C. P. da S., & Martins, O. S. (2017). Mulheres no conselho afetam o desempenho financeiro? Uma análise da representação feminina nas empresas listadas na BM&FBOVESPA. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 12(1), 62–76.
- Kahre, M. S., Babania, A., Tive, M., & Mirmehdi, S. M. (2014). An examination to effects of gender differences on the corporate social responsibility (CSR). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 664–668.
- Kalshoven, K., & Boon, C. T. (2012). Ethical leadership, employee well-being, and helping the moderating role of human resource management. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 60–68.
- Kanan, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Organização e Sociedade*, 17(53), 243–257.
- Kantabutra, S. (2012a). Putting rhineland principles into practice in Thailand:

- sustainable leadership at bathroom design company. *Global Business and Organizational Excellence*, 31(5), 6–19.
- Kantabutra, S. (2012b). Sweet success beyond the triple bottom line: honeybee practices lead to sustainable leadership at Thailand's true corp. *Global Business and Organizational Excellence*, 32(1), 22–39.
- Kantabutra, S., & Avery, G. (2013). Sustainable leadership: honeybee practices at a leading Asian industrial conglomerate. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(1), 36–56.
- Kiliç, M. (2016). Online corporate social responsibility (CSR) disclosure in the banking industry: evidence from Turkey. *International Journal of Bank Marketing*, 34(4), 550–569.
- Kim, M.-S., & Thapa, B. (2018). Relationship of ethical leadership, corporate social responsibility and organizational performance. *Sustainability*, 10(2), 1–16.
- Koenig, A. M., & Eagly, A. H. (2014). Evidence for the social role theory of stereotype content: observations of groups' roles shape stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(3), 371–392.
- Kolodinsky, R. W., Madden, T. M., Zisk, D. S., & Henkel, E. T. (2010). Attitudes about corporate social responsibility: business student predictors. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 167–181.
- Konrad, A. M., Kramer, V., & Erkut, S. (2008). Critical mass: the impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*, 37(2), 145–164.
- KPMG. (2017). *The KPMG survey of corporate responsibility reporting 2017*. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>
- Lacerda, T. M. R. D. de O. C. (2010). *Transformational leadership effectiveness in implementing corporate social responsibility strategies: an empirical study of the largest firms in Portugal* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa.
- Lämsä, A. M., Vehkaperä, M., Puttonen, T., & Pesonen, H.-L. (2008). Effect of business education on women and men students' attitudes on corporate responsibility in society. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 45–58.
- Larkin, M. B., Bernardi, R. A., & Bosco, S. M. (2013). Does female representation on boards of directors associate with increased transparency and ethical behavior? *Accounting and the Public Interest*, 13, 132–150.

- Larrieta-Rubín de Celis, I., Velasco-Balmaseda, E., Fernández de Bobadilla, S., Alonso-Almeida, M. D. M., & Intxaurburu-Clemente, G. (2015). Does having women managers lead to increased gender equality practices in corporate social responsibility? *Business Ethics, 24*(1), 91–110.
- Lee, J. Y. (2018). The role of strategic leadership for learning on the relationship between training opportunities and salesperson job performance and commitment. *European Journal of Training and Development, 42*(9), 558–576.
- Leite, C., & Rebelo, T. (2010). *Explorando, caracterizando e promovendo a responsabilidade social das empresas em Portugal*. Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia Universidade do Minho. Braga.
- Liao, L., Luo, L., & Tang, Q. (2014). Gender diversity, board independence, environmental committee and greenhouse gas disclosure. *The British Accounting Review, 47*(4), 1–16.
- Lima, G. S., Neto, A. C., Lima, M. S., Tanure, B., & Versiani, F. (2013). O teto de vidro das executivas brasileiras. *Pretexto, 14*(4), 65–80.
- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews, 12*(1), 1–7.
- Lips, H. M. (2000). College students' visions of power and possibility as moderated by gender. *Psychology of Women Quarterly, 24*, 39–43.
- Lopes, A., & Leal, S. (2017). Responsabilidade social numa organização de economia social: o caso do Centro Social da Quinta do Anjo. *Revista da UIIPS - Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém, 5*(2), 15–30.
- Lopes, M. M. C. (2015). *A influência dos stakeholders na responsabilidade social empresarial estratégica* (Tese de doutoramento não publicada). Instituto Universitário de Lisboa - ISCTE: Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral. Lisboa.
- Lopes, M. M. C., & António, N. J. dos S. (2016). Responsabilidade social empresarial em Portugal: do mito à realidade. *International Business and Economics Review, 7*, 110–138.
- López-Zafra, E., García-Retamero, R., & Eagly, A. H. (2009). Congruencia de rol de género y aspiraciones de las mujeres a posiciones de liderazgo. *Revista de Psicología Social: International Journal of Social Psychology, 24*(1), 99–108.
- Loureiro, P., & Cardoso, C. C. (2008). O género e os estereótipos na gestão. *Revista de Estudos Politécnicos, VI*(10), 221–238.

- Loureiro, S. M. C., Sardinha, I. M. D., & Reijnders, L. (2012). The effect of corporate social responsibility on consumer satisfaction and perceived value: the case of the automobile industry sector in Portugal. *Journal of Cleaner Production*, *37*, 172–178.
- Lourenço, P. R. (2000). Liderança: texto de apoio. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/129490336/lideranca-1-texto>
- Lucas, A. C., Pires, F. M., Andrade, S. M. De, Amorim, W. A. C. De, & Fischer, A. L. (2010). Identificação de práticas de gestão voltadas à questão de género: um estudo a partir das melhores empresas para você trabalhar. *In: Encontro Nacional Da ANPAD - EnANPAD*, (September), 1–17.
- Luthar, H. K., & Karri, R. (2005). Exposure to ethics education and the perception of linkage between organizational ethical behavior and business outcomes. *Journal of Business Ethics*, *61*(4), 353–368.
- Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics*, *74*(4), 329–343.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society - A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, *66*(1), 99–115.
- Mações, M. (2018). *Manual de gestão moderna. Teoria e prática*. (2^a). Coimbra: Conjuntura Atual Editora.
- Madueño, J. H., Jorge, M. L., Sancho, M. P. L., & Martínez-Martínez, D. (2016). Responsabilidad social en las pymes: análisis exploratorio de factores explicativos. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, *19*(1), 31–44.
- Mahsud, R., Prussia, G., & Yukl, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, *25*(6), 561–577.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Organizational stages and cultural phases: a critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. *International Journal of Management Reviews*, *12*(1), 1–41.
- Margolis, J. D., Hillary, E. A., & Walsh, J. P. (2007). *Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance*. Harvard Business School, Boston, MA (Vol. 50).
- Marques, C. V. A. (2013). *Liderança no feminino: desafios da conciliação do trabalho com a família* (Trabalho final de mestrado). Instituto Superior de Economia e

Gestão. Lisboa.

- Marques, T. G., & Ferreira, C. M. (2015). Mulheres na gestão de topo: a problemática do gap de gênero e salarial. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14(1), 43–59.
- Marques, T., Reis, N., & Gomes, J. F. S. (2018). Responsible leadership research: a bibliometric review. *Brazilian Administration Review*, 15(1), 1–25.
- Marquis, C., & Lee, M. (2013). Who is governing whom? Executives, governance, and the structure of generosity in large US firms. *Strategic Management Journal*, 34(4), 483–497.
- Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Palacios-Manzano, M. (2017). Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: an empirical research in SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2374–2383.
- Marz, J. W., Powers, T. L., & Queisser, T. (2003). Corporate and individual influences on managers' social orientation corporate and individual social orientation. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 1–11.
- Mata, C., Seabra, M., Rodrigues, J., & Simões, J. (2008). Responsabilidade social na estratégia das instituições financeiras: os bancos portugueses no PSI 20. In *Responsabilidade social das organizações: perspectivas de investigação* (pp. 19–33). Viseu: Edições Pedagogo.
- Matten, D., & Moon, J. (2005). Pan-European approach: a conceptual framework for understanding CSR. In A. Habisch, M. Wegner, R. Schmidpeter, & J. J. Corporate (Eds.), *Social Responsibility across Europe* (pp. 335–356). Berlin: Springer.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424.
- Mccann, J., & Sweet, M. (2014). The perceptions of ethical and sustainable leadership. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 373–383.
- Mccann, J. T., & Holt, R. A. (2010). Defining sustainable leadership. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2(2), 204–210.
- McKinsey & Company. (2007). *Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver*. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Gender%20diversity%20a%20corporate%20performance%20driver/Gender%20diversity%20a%20corporate%20performance%20driver.aspx>
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Note corporate social responsibility: a theory of

- the firm perspective. *Academy of Management Journal*, 26(1), 117–127.
- McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2011). Creating and capturing value: strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1480–1495.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1–18.
- Medeiros, A. S. (2014). *Liderança feminina nas organizações: discursos sobre a trajetória de vida e de carreira de executivas* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Porto Alegre.
- Meehan, J., Meehan, K., & Richards, A. (2006). Corporate social responsibility: the 3C-SR model. *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), 386–398.
- Meho, L. I. (2006). E-Mail interviewing in qualitative research: a methodological discussion. *Journal Of the American Society for Information Science and Technology*, 57(10), 1284–1295.
- Mello, M. F. (2015). La importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(34), 209–218.
- Merchant, K. (2012). How men and women differ: gender differences in communication styles, influence tactics, and leadership styles. *CMC Senior Theses. Paper 513*. Disponível em: https://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/513/
- Mestre, M. B. A. (2004). *Mulheres do século XX: Memórias de trajetórias de vida, suas representações (1936-2000)* (Tese de doutoramento não publicada). Universidade Federal do Paraná. Curitiba.
- Mihalčová, B., Gallo, P., & Štofová, L. (2018). Gender stereotypes at managerial positions in selected public institution. *Administratie Si Management Public*, 30, 96–108.
- Mohammed, A., & Rashid, B. (2018). A conceptual model of corporate social responsibility dimensions, brand image, and customer satisfaction in Malaysian hotel industry. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(2), 358–364.
- Moller, M. A. B., & Gomes, J. F. da S. (2010). Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*, 28(4), 683–697.
- Monforte, G., & Olascoaga, E. (2019). Aportaciones a la sustentabilidad de los liderazgos feministas. In A. Alonso & T. Langle de Paz (Eds.), *The Time Is Now. Feminist Leadership for a New Era (La hora del liderazgo feminista)* (Red Global, pp. 175–182). Global Network of UNESCO Chairs on Gender (Buenos Aires) and

- by the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Paris).
- Monteiro, R. (2011). A política de quotas em Portugal: o papel dos partidos políticos e do feminismo de Estado. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 92, 31–50.
- Neves, J., & Bento, L. (2005). Traditional values and the pressures of transformation. In A. Habish, J. Jonker, M. Wegner, & R. Schimpete (Eds.), *Corporate social responsibility across Europe* (pp. 303–314). Hiedelberg: Springer Berlin.
- Neves, M. de L. G., Jordão, F., Pina e Cunha, M., Vieira, D. A., & Coimbra, J. L. (2016). Estudo de adaptação e validação de uma escala de perceção de liderança ética para líderes portugueses. *Análise Psicológica*, 2, 165–176.
- Neves, J. C. das. (2008). *Introdução à ética empresarial*. Lisboa: Princípia.
- Ng, E. S., & Burke, R. J. (2010). Predictor of business students' attitudes toward sustainable business practices. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 603–615.
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136–148.
- Niemeyer, J. R. L., & Cavazotte, F. de S. N. (2016). Ethical leadership, leader-follower relationship and performance: a study in a telecommunications company. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(2), 67–92.
- Nogueira, C. (2010). As Mulheres na liderança. Números, ambiguidades e dificuldades. In T. Pinto, C. Nogueira, C. Vieira, L. Saavedra, M. J. Silva, P. Silva, ... V. Prazeres (Eds.), *Guião de Educação, Género e Cidadania, 3º ciclo do ensino básico* (pp. 155–166). Lisboa: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/64403/2/87215.pdf>
- Nogueira, M. C. (2006). Os discursos das mulheres em posições de poder. *Caderno de Psicologia Social do Trabalho*, 9(2), 57–72.
- Nogueira, M. C. (2009). Women in positions of power in Portugal: contradictory positions and discourses. *Journal of Women, Politics & Policy*, 30(1), 70–88.
- Nunes, J. R., & Mota, E. P. da. (2016). Análise das características para a formação de líderes em uma gestão estratégica. *Revista IPecege*, 1(3/4), 93–125.
- Organização das Nações Unidas. (2019). What is Global Compact? Our participants. Acedido a 10-07-2019 em: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants>
- Organização Internacional do Trabalho. (2015). *Women in business and management: gaining momentum*. Geneve. Disponível em:

- https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_316450.pdf
- Organização Internacional do Trabalho. (2018). *Trabalho digno em Portugal 2008–18: da crise à recuperação*. Genebra. Disponível em: https://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/TD_PT_2018.pdf
- Organização Internacional do Trabalho. (2019a). *A quantum leap for gender equality: for a better future of work for all*. Geneve. Disponível em: http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs2/IWD_REPORT_2019.pdf
- Organização Internacional do Trabalho. (2019b). *Trabalhar para um futuro melhor – Comissão mundial sobre o futuro do trabalho*. Lisboa. Disponível em: http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs2/Trabalhar_Futuro_Melhor_COMISSAO_MUNDIAL.pdf
- Orlitzky, M., Siegel, D. S., & Waldman, D. A. (2011). Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. *Business & Society*, 50(1), 6–27.
- Othman, R., & Ameer, R. (2009). Corporate social and environmental reporting: where are we heading? A survey of the literature. *International Journal of Disclosure and Governance*, 6(4), 298–320.
- Oyewumi, O. R., Ogunmeru, O. A., & Oboh, C. S. (2018). Investment in corporate social responsibility, disclosure practices, and financial performance of banks in Nigeria. *Future Business Journal*, 4(2), 195–205.
- Panwar, R., Hansen, E., & Anderson, R. (2010). Students' perceptions regarding CSR success of the US forest products industry. *Social Responsibility Journal*, 6(1), 18–32.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & Colle, S. (2010). Stakeholder theory: the state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445.
- Pasricha, P., Singh, B., & Verma, P. (2017). Ethical leadership, organic organizational cultures and corporate social responsibility: an empirical study in social enterprises. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 1–18.
- Paustian-underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: a meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129–1145.
- Peluso, M., Baird, C. H., & Kesterson-Townes, L. (2019). *Women, leadership, and the priority paradox*. Institute for Business Value: Armonk, NY. Disponível em:

- <https://www.ibm.com/downloads/cas/YZWEXLPG>
- Pereira, M. M. (2015). *Liderança estratégica como diferencial competitivo nas empresas - análise da liderança de Zeinal Bava na Portugal Telecom* (Dissertação de mestrado não publicada). Instituto Politécnico de Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Lisboa.
- Pereira, S. dos S. R. (2015). *Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e gestão de interesses contrastantes dos stakeholders* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade Nova de Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Lisboa.
- Perista, H., Cardoso, A., Brázia, A., Abrantes, M., & Perista, P. (2016). *Os usos do tempo de homens e de mulheres em portugal*. Disponível em: https://socius.rc.iseg.ulisboa.pt/publicacoes/wp/WP_01_2017_rev.pdf
- Pinto, G. R. (2004). *Responsabilidade social das empresas: estado da arte em Portugal*. Disponível em: <https://www.animar-dl.pt/documentacao/pdf/112-responsabilidade-social/683-responsabilidade-social-das-empresas-estado-da-arte-em-portugal>
- Pinto, L. A. M. de J. (2014). *O impacto das práticas sustentáveis na cadeia de abastecimento no desempenho da empresa* (Tese de doutoramento não publicada). Universidade de Aveiro: Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. Aveiro.
- Pless, N. M. (2007). Understanding responsible leadership: role identity and motivational drivers. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 437–456.
- Pless, N. M., Maak, T., & Waldman, D. A. (2012). Different approaches toward doing the right thing: mapping the responsibility orientations of leaders. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 51–65.
- Pletzer, J. L., Nikolova, R., Kedzior, K. K., & Voelpel, C. (2015). Does gender matter? Female representation on corporate boards and firm financial performance - A meta-analysis. *PLOS ONE*, 10(6), 1–20.
- Pordata. (2017). Doutoramentos realizados em Portugal ou no estrangeiro e reconhecidos por universidades portuguesas: total e por sexo. Acedido a 09-03-2019 em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Doutoramentos+realizados+em+Portugal+ou+no+estrangeiro+e+reconhecidos+por+universidades+portuguesas+total+e+por+sexo-681>
- Pordata. (2019). População residente com 15 e mais anos de idade por nível de

- escolaridade completo mais elevado: total e por sexo. Acedido a 09-03-2019 em: <https://www.pordata.pt/Portugal/População+residente+com+15+e+mais+anos+de+idade+por+nível+de+escolaridade+completo+mais+elevado+total+e+por+sexo-333>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 5–16.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(December), 1–14.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 1–13.
- Post, C., Rahman, N., & Rubow, E. (2011). Green governance: boards of directors' composition and environmental corporate social responsibility. *Business & Society*, 50(1), 189–223.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: have the times changed? *Journal of Management*, 28(2), 177–193.
- Presidência do Conselho de Ministros (2018). Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/2018, Pub. L. No. Diário da República, 1.ª série — N.º 97 — 21 de maio de 2018, 2220–2245. Disponível em: <https://dre.pt/application/file/a/115360102>
- Proença, J. F., & Branco, M. C. (2014). Corporate social responsibility practices and motivations in a peripheral country: two Portuguese illustrative cases. *Corporate Governance*, 14(2), 252–264.
- Pucheta-Martínez, M. C., Olcina-Sempere, G., & López-Zamora, B. (2019). Female directorship on boards and corporate sustainability policies: their effect on sustainable development. *Sustainable Development*, 1–17.
- Quazi, A. M., & O'Brien, D. (2000). An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25(1), 33–51.
- Quirino, R. (2012). Trabalho da mulher no Brasil nos últimos 40 anos. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 2, 90–102.
- Rego, A., Moreira, J. M., & Sarrico, C. (2003). *Gestão ética e responsabilidade social das empresas - Um estudo da situação portuguesa (1ª)*. Lisboa: Pincípia.
- Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2004). Comportamento organizacional: XXI temas e debates para o séc. XXI. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 10(1), 5–41.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Costa, N. G., Gonçalves, H., & Cabral-Cardoso, C. (2006).

- Gestão ética e socialmente responsável* (1^a). Lisboa: Editora RH.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., & Jr. Meyer, V. (2018). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17(2), 43–57.
- República Portuguesa. (2018). 3 em linha - Programa para a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar 2018-2019. Lisboa. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=2b472cb7-980b-4d69-b744-366020d7e873>
- Ribeiro, D. S., Silva, D. P., & Ruzene, D. S. (2016). Diversidade de género e liderança feminina em cargos de diretoria. In *O empreendedorismo como diferencial competitivo: aplicando técnicas e ferramentas para sobreviver à crise* (pp. 452–459). Simpósio de engenharia e produção de SERGIPE. Disponível em: <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/7708/2/DiversidadeGeneroLideranca.pdf>
- Ribeiro, M. T. (2018). *As mulheres fazem a diferença? Impacto da adoção das quotas na atividade parlamentar* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade de Aveiro: Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território. Aveiro.
- Roeck, K., & Farooq, O. (2018). Corporate social responsibility and ethical leadership: investigating their interactive effect on employees' socially responsible behaviors. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 923–939.
- Rowe, W. . G. (2002). Liderança estratégica e criação de valor. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 7–19.
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: the role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15(1), 81–94.
- Sabharwal, M. (2015). From glass ceiling to glass cliff: women in senior executive service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 399–426.
- Sagnier, L., & Morell, A. (2019). *As mulheres em Portugal, hoje: quem são, o que pensam e como se sentem*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos e os autores. Disponível em: <https://www.ffms.pt/FileDownload/b6eb24e5-3bf3-411d-9f35-b51a7ebed3e8/as-mulheres-em-portugal-hoje>
- Sahoo, D. K., & Lenka, U. (2016). Breaking the glass ceiling: opportunity for the organization. *Industrial and Commercial Training*, 48(6), 311–319.
- Salvagni, J., & Canabarro, J. (2015). Mulheres líderes: as desigualdades de género, carreira e família nas organizações de trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, 6(2), 88–110.

- Sant'Anna, A. de S., Padilha, L. S., Trevisol, M., Filippim, E. S., & Bancke, F. F. (2017). Liderança e sustentabilidade: contribuições de estudos sobre dinâmicas socioespaciais de reconversão e requalificação de funções económicas. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(3), 1133–1160.
- Santos, F., Peres, S., & Brandão, C. (2016). Considerações metodológicas no estudo da liderança feminina. *Investigação Qualitativa em Saúde*, 2, 175–184.
- Santos, G. G. (2010). Gestão, trabalho e relações sociais de género. In *A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal - políticas e circunstâncias* (pp. 99–138). Lisboa. Disponível em: http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/publics/Igualdade_CITE_NET.pdf
- Santos, M. H., & Amâncio, L. (2016). Gender inequalities in highly qualified professions: a social psychological analysis. *Journal of Social and Political Psychology*, 4(1), 427–443.
- Sasenu, A.-S., Toma, S.-G., & Marinescu, P. (2014). Feminine leadership and organisational culture. *Manager Journal*, 19(1), 144–150.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675–688.
- Schuh, S. C., Bark, A. S. H., Quaquebeke, N. van, Hossip, R., Frieg, P., & Dick, R. Van. (2014). Gender differences in leadership role occupancy: the mediating role of power motivation. *Journal of Business Ethics*, 120, 363–379.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2008). Integrating and unifying competing and complementary frameworks: the search for a common core in the business and society field. *Business and Society*, 47(2), 148–186.
- Serfontein, J. J. (2010). *The impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organisations in South Africa* (Tese de doutoramento não publicada). University of Stellenbosch: Department of Business Management - Faculty of Economics and Management. Stellenbosch (South Africa).
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: an analytical framework. *California Management Review*, 17(3), 58–64.
- Setó-Pamies, D. (2013). The relationship between women directors and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(6), 334–345.

- Shi, Y., & Ye, M. (2016). Responsible leadership: review and prospects. *American Journal of Industrial and Business Management*, (August), 877–884.
- Shmailan, A. Bin. (2016). Compare the characteristics of male and female entrepreneurs as explorative study. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 5(4), 1–7.
- Shook, E., & Sweet, J. (2019). *Getting to equal 2019: creating a culture that drives innovation*. Disponível em: https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF/Accenture-Equality-Equals-Innovation-Gender-Equality-Research-Report-IWD-2019.pdf#zoom=50
- Šimanskienė, L., & Župerkienė, E. (2014). Sustainable leadership: the new challenge for organizations. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(1), 81–93.
- Smith, A. (1996). *A riqueza das nações*. São Paulo: Círculo do Livro. Disponível em: <http://portalconservador.com/livros/Adam-Smith-A-Riqueza-das-Nacoes.pdf>
- Smith, P., Caputi, P., & Crittenden, N. (2012). A maze of metaphors around glass ceilings. *Gender in Management: An International Journal*, 27(7), 436–448.
- Smith, W. J., Wokutch, R. E., Harrington, K. V., & Dennis, B. S. (2001). An examination of the influence of diversity and stakeholder role on corporate social orientation. *Business & Society*, 40(3), 266–294.
- Soares, R., Marquis, C., & Lee, M. (2011). *Gender and corporate social responsibility: It's a matter of sustainability*. Disponível em: https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/gender_and_corporate_social_responsibility.pdf
- Sobral, S., & Passos, C. (2018). Comunicação de responsabilidade social empresarial no setor bancário português. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 26, 159–178.
- Sobral, S., & Ribeiro, C. (2018). A liderança no feminino: uma revisão da literatura. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 26, 59–77.
- Sotomayor, A. M., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2014). *Princípios de gestão das organizações* (2ª ed). Lisboa: Rei dos livros.
- Szczepańska-Woszczyńska, K., Dacko-Pikiewicz, Z., & Lis, M. (2015). Responsible leadership: a real need or transient curiosity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 546–551.
- Tai, F.-M., & Chuang, S.-H. (2014). Corporate social responsibility. *iBusiness*, 6, 117–130.
- Taveira, M. de P. (2018). *A liderança feminina em Portugal: um estudo qualitativo* (Dissertação de mestrado não publicada). Instituto Superior de Contabilidade e

- Administração do Porto. Porto.
- Teixeira, A. L. A. (2016). *Desigualdades de género nos cargos políticos em Portugal: do poder central ao poder local* (Tese de doutoramento não publicada). Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa. Lisboa.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações* (2^a). Lisboa: McGraw-Hill.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações* (3^a). Lisboa: Escolar Editora.
- Teodósio, A. T. de F. (2018). *Responsabilidade social corporativa: a perceção da população portuguesa* (Dissertação de mestrado não publicada). ISEG: Lisbon School of Economics and Management. Lisboa.
- Thimóteo, P. M., Zampier, M. A., & Stefano, S. R. (2015). Atuação feminina em cargos de liderança: a realidade de algumas empresas de uma cidade da Mesorregião Central do Paraná. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 9(1), 53–75.
- Tideman, S. G., Arts, M. C., & Zandee, D. P. (2013). Sustainable leadership: towards a workable definition. *Journal of Corporate Citizenship*, 49, 17–33.
- Timóteo, S. G. (2013). A influência das orientações de responsabilidade social das organizações nos comportamentos de cidadania organizacional. *Exedra*, 8, 105–119.
- Torres, A., Pinto, P. C., Costa, D., Coelho, B., Maciel, D., Reigadinha, T., & Theodoro, E. (2018). *Igualdade de género ao longo da vida: Portugal no contexto europeu. Resumos da Fundação*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos e os autores. Disponível em: <https://www.ffms.pt/FileDownload/68806bbe-ea31-4737-86f3-22c507c82f6e/igualdade-de-genero-ao-longo-da-vida-resumo-do-estudo>
- Trapp, N. L. (2012). Corporation as climate ambassador: transcending business sector boundaries in a Swedish CSR campaign. *Public Relations Review*, 38, 458–465.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37.
- Turyakira, P., Venter, E., & Smith, E. (2014). The impact of corporate social responsibility factors on the competitiveness of small and medium-sized enterprises. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(2), 157–172.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2013). Leadership sustainability: what's next for leadership improvement efforts. *Leader to Leader*, 70(Autumn), 32–38.

- Vasconcelos, A. F. (2018). Gender and leadership stereotypes theory: is it reaching the boundaries? *Management Research Review*, 41(11), 1336–1355.
- Vilelas, J. (2017). *Investigação - O processo de construção do conhecimento* (2ª). Lisboa: Edições Sílabo.
- Voegtlin, C. (2011). Development of a scale measuring discursive responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 57–73.
- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2012). Responsible leadership in global business: a new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1–16.
- Waldman, D. A., De Luque, M. S., Washburn, N. et al. J int Bus Stud (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 823–837.
- Waldman, D. A., & Siegel, D. (2008). Defining the socially responsible leader. *Leadership Quarterly*, 19(1), 117–131.
- Wei, F., Ding, B., & Kong, Y. (2017). Female directors and corporate social responsibility: evidence from the environmental investment of chinese listed companies. *Sustainability*, 9(12), 1–19.
- Windsor, D. (2006). Corporate social responsibility: three key approaches. *Journal of Management Studies*, 43(1), 93–114.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691–718.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (2000). Corporate social responsibility: making good business sense. Disponível em: <http://www.ceads.org.ar/downloads/Making good business sense.pdf>
- World Economic Forum. (2015). *The global gender gap index 2015*. Geneve. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/GGGR2015/The Global Gender Gap Index 2015.pdf>
- World Economic Forum. (2017). *The global gender gap report 2017*. Geneve. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf
- World Economic Forum. (2018). *The global gender gap report 2018*. Geneve. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf
- Woryk, M. (2011). Women in corporate governance: a cinderella story. *University of Dayton Law Review*, 37(1), 21–38.

- Wu, L.-Z., Kwan, H. K., Yim, F. H., Chiu, R. K., & He, X. (2015). CEO ethical leadership and corporate social responsibility: a moderated mediation model. *Journal of Business Ethics, 130*(4), 819–831.
- Xiao, C., & Mccright, A. M. (2015). Gender differences in environmental concern: revisiting the institutional trust hypothesis in the USA. *Environment and Behavior, 47*(1), 17–37.
- Yng, C. S., & Hashim, F. (2019). Corporate board diversity, corporate social responsibility and financial performance: the case of Malaysian public listed companies. *International Journal of Sustainable Strategic Management, 7*(1/2), 172–185.
- Zabotti, É., & Bertolini, G. R. F. (2019). As perspectivas teóricas utilizadas na produção científica de gênero em posição de liderança nas organizações. *Revista Organizações em Contexto, 15*(29), 3–16.
- Zamprogna, L., Trevisan, J. K. V., & Zanatta, J. M. (2016). Mulheres líderes e a gestão de pequenas empresas: um estudo exploratório das atitudes. In *IX EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas* (pp.1–14). Disponível em: <https://egepe.org.br/anais/arquivos/edicaoatual/Artigo445.pdf>
- Zhang, J. Q., Zhu, H., & Ding, H. bin. (2013). Board composition and corporate social responsibility: an empirical investigation in the Post Sarbanes-Oxley Era. *Journal of Business Ethics, 114*(3), 381–392.

APÊNDICES

Sumário

Apêndice 1. Caracterização detalhada do percurso profissional da amostra

Apêndice 2. Correlação de Pearson: itens em cluster por similaridade de palavra

Apêndice 3. Roteiro de entrevista semiestruturada

Apêndice 4. Convite formulado às líderes para participação na investigação

Apêndice 5. Entrevistas (dada a sua dimensão encontram-se em formato digital)

Apêndice 1. Caracterização detalhada do percurso profissional da amostra

| Amostra | Indicadores/ Segmentos de texto |
|----------|--|
| Líder 1 | Percurso ligado ao empreendedorismo, sempre ambicionado, assumindo funções de liderança, estratégia e marketing. Fundou “O nosso casamento” e, tempos depois, a participação num concurso de empreendedorismo (onde era jurada) motivou, a criação da empresa de sapatos rasos “Josefinas”. |
| Líder 2 | Percurso ligado à indústria farmacêutica. Inicia num laboratório como técnica, e depois como responsável, acumulando funções num laboratório de controlo antidoping. Um ano após, integra outra empresa do mesmo setor. Fica responsável pelo controlo de qualidade, direção técnica, gestão da qualidade (nos EUA), supervisão de fábricas e atualmente na administração. |
| Líder 3 | O seu percurso profissional desenvolve-se na empresa familiar, fundada em 1963, no ramo da produção de queijo. O natural percurso e crescimento da empresa leva-a a assumir a direção geral. |
| Líder 4 | Experiência profissional na administração de empresas. Após concluir a licenciatura assume o comando da empresa familiar no ramo do peixe fresco e congelado e, mais tarde, integra a administração do Grupo empresarial do marido, atuando principalmente no ramo da construção e da saúde. |
| Líder 5 | Integra a Sociedade de Advogados VdA como estagiária. Desenvolve todo o seu percurso profissional nesta sociedade há mais de 30 anos, tendo como áreas de especialização as comunicações, proteção de dados e tecnologia, sendo sócia-fundadora. Ao mesmo tempo, é CEO Fundação Vasco Vieira de Almeida sendo responsável pelo Programa de Pro Bono e de RSO, presidindo ao Comité Pro Bono da firma. Para o trénio 2018/2020, assume a presidência do GRACE, em representação da VdA. |
| Líder 6 | Iniciou o percurso profissional na Sopil, empresa que se dedica à multiplicação de pintos, enquanto trabalhadora avícola. Ao longo de 27 anos nesta empresa exerceu funções administrativas e chefe de sala. Atualmente, tem a cargo a gestão dos recursos humanos e, em paralelo, a gestão diária da empresa, comunicando e reunindo diretamente com a administração, habitualmente não residente. |
| Líder 7 | Inicia o percurso profissional no setor bancário, na banca de investimento, onde permanece cerca de 20 anos. Exerceu diversos cargos de liderança, ao nível da relação institucional do banco entre as empresas cotadas e coordenação de várias equipas e projectos. Recentemente, em consequência de uma mudança a nível profissional decide abraçar um projeto com assinatura própria, a consultora financeira RG Consulting. |
| Líder 8 | Começa o percurso profissional há cerca de 30 anos ao integrar a equipa de uma revista de negócios. Mais tarde assume funções como editora-chefe noutra revista e a direção de uma revista feminina e outra de negócios. Em resposta a um desafio que lhe havia sido lançado nasce o <i>site</i> Executiva, com a missão de ser “o espaço que dá voz às mulheres”. |
| Líder 9 | Percurso profissional de 25 anos na Santa Casa de Misericórdia (SCM). Começa por secretariar o diretor geral e depois pela chefia a seção de recursos humanos, passando por diversas áreas. Atualmente, assume a direção técnica do Lar Viscondessa de São Caetano (integrado na rede da SCM). |
| Líder 10 | Após quatro anos do exercício da docência universitária, entra no mercado empresarial para liderar uma organização de formação profissional. Conta mais de 20 de experiência na área da gestão e liderança, algumas destas fundadas por si, nas áreas de tecnologias de informação e comunicação. Atualmente, é CEO da Growin, que fundou, ligada à área tecnológica. |

| | |
|----------|---|
| Líder 11 | Inicia o percurso profissional numa grande organização de consultoria participando em equipas de projeto de estudos de mercado. Há cerca de 30 anos fundou e assumiu a liderança da Pedra Base onde, além das funções de gestão, desenvolve e executa projectos nas áreas de gestão, mudança organizacional, ética e responsabilidade social. Integrou o grupo de trabalho que elaborou a ISO 26000. |
| Líder 12 | Começa por ser consultora comercial, coordenadora de uma equipa comercial, coordenadora de região e, depois de uma linha de negócio, na área de vendas e marketing. Há cerca de 20 anos foi nomeada diretora geral adjunta e, pouco tempo depois, assume a direção geral. |
| Líder 13 | No segundo ano do curso de marketing é desafiada para integrar um projeto pioneiro e inovador, “uma empresa especializada em estudos de mercado e tratamento estatístico de dados, com uma componente única de sondagens online”, que lidera atualmente. |
| Líder 14 | Trabalha “há mais de 10 anos com programas de bem-estar organizacional, para várias empresas, em Portugal. Depois de ter tido contacto com várias realidades, e tendo em conta as mudanças no mundo do trabalho (...) nasce a Being@Work. Nasce também da minha redefinição do conceito de bem-estar organizacional, como parte estratégica dos negócios, que se querem cada vez mais conscientes e sustentáveis, a todos os níveis”. |
| Líder 15 | Após 20 anos de carreira corporativa o gosto por novos desafios falou mais alto e nasce a ONYOU. Tem como propósito a capacitação de pessoas, equipas e organizações, através de novas abordagens e metodologias. |

Apêndice 2. Correlação de Pearson: itens em cluster por similaridade de palavra

| Arquivo A | Arquivo B | Coefficiente de correlação de Pearson |
|--------------|--------------|---------------------------------------|
| Arquivos\L9 | Arquivos\L2 | 0,944935 |
| Arquivos\L5 | Arquivos\L4 | 0,937678 |
| Arquivos\L9 | Arquivos\L5 | 0,936294 |
| Arquivos\L2 | Arquivos\L12 | 0,935379 |
| Arquivos\L8 | Arquivos\L15 | 0,929222 |
| Arquivos\L9 | Arquivos\L12 | 0,925538 |
| Arquivos\L6 | Arquivos\L12 | 0,925415 |
| Arquivos\L8 | Arquivos\L3 | 0,923746 |
| Arquivos\L2 | Arquivos\L15 | 0,921296 |
| Arquivos\L6 | Arquivos\L2 | 0,920486 |
| Arquivos\L6 | Arquivos\L5 | 0,918737 |
| Arquivos\L3 | Arquivos\L11 | 0,918638 |
| Arquivos\L9 | Arquivos\L4 | 0,918402 |
| Arquivos\L15 | Arquivos\L10 | 0,91632 |
| Arquivos\L3 | Arquivos\L1 | 0,916185 |
| Arquivos\L9 | Arquivos\L1 | 0,9148 |
| Arquivos\L3 | Arquivos\L15 | 0,914198 |
| Arquivos\L5 | Arquivos\L2 | 0,913625 |
| Arquivos\L9 | Arquivos\L6 | 0,912716 |
| Arquivos\L5 | Arquivos\L12 | 0,911639 |
| Arquivos\L6 | Arquivos\L4 | 0,911321 |
| Arquivos\L15 | Arquivos\L1 | 0,911106 |
| Arquivos\L8 | Arquivos\L2 | 0,910188 |
| Arquivos\L15 | Arquivos\L12 | 0,910187 |
| Arquivos\L9 | Arquivos\L15 | 0,909632 |
| Arquivos\L15 | Arquivos\L13 | 0,909116 |
| Arquivos\L8 | Arquivos\L10 | 0,907714 |
| Arquivos\L8 | Arquivos\L11 | 0,907534 |
| Arquivos\L15 | Arquivos\L11 | 0,907053 |
| Arquivos\L2 | Arquivos\L1 | 0,907039 |
| Arquivos\L12 | Arquivos\L1 | 0,906008 |
| Arquivos\L13 | Arquivos\L10 | 0,903936 |
| Arquivos\L7 | Arquivos\L3 | 0,903924 |
| Arquivos\L8 | Arquivos\L13 | 0,90219 |
| Arquivos\L2 | Arquivos\L14 | 0,901355 |
| Arquivos\L8 | Arquivos\L1 | 0,901043 |

| | | |
|---------------|---------------|----------|
| Arquivos\WL8 | Arquivos\WL12 | 0,900895 |
| Arquivos\WL15 | Arquivos\WL14 | 0,90086 |
| Arquivos\WL4 | Arquivos\WL12 | 0,900108 |
| Arquivos\WL3 | Arquivos\WL13 | 0,899929 |
| Arquivos\WL9 | Arquivos\WL8 | 0,898157 |
| Arquivos\WL8 | Arquivos\WL14 | 0,897744 |
| Arquivos\WL4 | Arquivos\WL2 | 0,897523 |
| Arquivos\WL3 | Arquivos\WL2 | 0,89516 |
| Arquivos\WL2 | Arquivos\WL10 | 0,895003 |
| Arquivos\WL8 | Arquivos\WL7 | 0,894735 |
| Arquivos\WL3 | Arquivos\WL14 | 0,894282 |
| Arquivos\WL12 | Arquivos\WL10 | 0,894086 |
| Arquivos\WL7 | Arquivos\WL13 | 0,893934 |
| Arquivos\WL14 | Arquivos\WL1 | 0,891873 |
| Arquivos\WL14 | Arquivos\WL11 | 0,890838 |
| Arquivos\WL13 | Arquivos\WL11 | 0,890383 |
| Arquivos\WL10 | Arquivos\WL1 | 0,889446 |
| Arquivos\WL9 | Arquivos\WL3 | 0,888852 |
| Arquivos\WL11 | Arquivos\WL1 | 0,888835 |
| Arquivos\WL9 | Arquivos\WL14 | 0,888145 |
| Arquivos\WL14 | Arquivos\WL12 | 0,887204 |
| Arquivos\WL11 | Arquivos\WL10 | 0,887173 |
| Arquivos\WL7 | Arquivos\WL11 | 0,887118 |
| Arquivos\WL5 | Arquivos\WL1 | 0,886876 |
| Arquivos\WL2 | Arquivos\WL11 | 0,885292 |
| Arquivos\WL13 | Arquivos\WL1 | 0,885061 |
| Arquivos\WL6 | Arquivos\WL1 | 0,884619 |
| Arquivos\WL3 | Arquivos\WL10 | 0,883916 |
| Arquivos\WL7 | Arquivos\WL15 | 0,88369 |
| Arquivos\WL6 | Arquivos\WL15 | 0,880234 |
| Arquivos\WL14 | Arquivos\WL10 | 0,879186 |
| Arquivos\WL7 | Arquivos\WL1 | 0,878068 |
| Arquivos\WL5 | Arquivos\WL15 | 0,87744 |
| Arquivos\WL3 | Arquivos\WL12 | 0,875643 |
| Arquivos\WL7 | Arquivos\WL10 | 0,873973 |
| Arquivos\WL14 | Arquivos\WL13 | 0,87139 |
| Arquivos\WL2 | Arquivos\WL13 | 0,869828 |
| Arquivos\WL5 | Arquivos\WL14 | 0,865615 |

| | | |
|---------------|---------------|----------|
| Arquivos\WL9 | Arquivos\WL11 | 0,865459 |
| Arquivos\WL6 | Arquivos\WL14 | 0,864635 |
| Arquivos\WL4 | Arquivos\WL1 | 0,863763 |
| Arquivos\WL8 | Arquivos\WL6 | 0,86374 |
| Arquivos\WL7 | Arquivos\WL14 | 0,861826 |
| Arquivos\WL13 | Arquivos\WL12 | 0,858985 |
| Arquivos\WL6 | Arquivos\WL10 | 0,858632 |
| Arquivos\WL12 | Arquivos\WL11 | 0,856893 |
| Arquivos\WL9 | Arquivos\WL10 | 0,854388 |
| Arquivos\WL7 | Arquivos\WL2 | 0,851836 |
| Arquivos\WL8 | Arquivos\WL5 | 0,851218 |
| Arquivos\WL9 | Arquivos\WL13 | 0,848304 |
| Arquivos\WL4 | Arquivos\WL15 | 0,847552 |
| Arquivos\WL6 | Arquivos\WL3 | 0,835457 |
| Arquivos\WL9 | Arquivos\WL7 | 0,833189 |
| Arquivos\WL7 | Arquivos\WL12 | 0,83045 |
| Arquivos\WL6 | Arquivos\WL11 | 0,82977 |
| Arquivos\WL8 | Arquivos\WL4 | 0,826664 |
| Arquivos\WL6 | Arquivos\WL13 | 0,825571 |
| Arquivos\WL4 | Arquivos\WL14 | 0,824665 |
| Arquivos\WL5 | Arquivos\WL3 | 0,820465 |
| Arquivos\WL5 | Arquivos\WL10 | 0,819958 |
| Arquivos\WL5 | Arquivos\WL11 | 0,817006 |
| Arquivos\WL4 | Arquivos\WL10 | 0,81305 |
| Arquivos\WL4 | Arquivos\WL11 | 0,800379 |
| Arquivos\WL4 | Arquivos\WL3 | 0,797238 |
| Arquivos\WL7 | Arquivos\WL6 | 0,795913 |
| Arquivos\WL5 | Arquivos\WL13 | 0,786502 |
| Arquivos\WL4 | Arquivos\WL13 | 0,775601 |
| Arquivos\WL7 | Arquivos\WL5 | 0,767571 |
| Arquivos\WL7 | Arquivos\WL4 | 0,745986 |

Apêndice 3 - Roteiro de entrevista semiestruturada

Em primeiro lugar não posso deixar de agradecer o facto de se ter disponibilizado a conceder-me esta entrevista. Por um lado, a entrevista tem por objetivo caracterizar o seu percurso profissional, por outro, pretende conhecer o seu contributo na formulação e implementação de políticas de responsabilidade social, a nível social e ambiental, dirigidas à comunidade interna (os colaboradores) e à comunidade externa (clientes, fornecedores, comunidade, entre outras partes interessadas) na [Nome da Organização.]

| Obj. | Questões | Tópicos |
|--|--|---|
| Primeiro objetivo geral: caraterizar a liderança no feminino. | | |
| 1 | <ul style="list-style-type: none"> • Como se caracteriza enquanto líder? Quais os elementos que privilegia? Quais as suas principais preocupações? • Considera que a gestão dos recursos humanos é mais o mais desafiante nesta posição? Que estratégias adota para motivar os seus colaboradores? | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar o estilo de liderança: <ul style="list-style-type: none"> • Liderança transformacional • Liderança transacional • Formas de liderança do modelo ERES (ética, responsável, estratégica e sustentável) • Neste âmbito, podem já ser apontadas medidas de âmbito social interno de RSO (obj.6). |
| 2 | <ul style="list-style-type: none"> • Foi um percurso profissional com muitos obstáculos? Se sim, quais os principais obstáculos e como os ultrapassou? • De que forma este percurso profissional afetou a sua estrutura familiar? É fácil conciliar a atividade profissional com a familiar e a vida pessoal? • Sentiu algum tipo de discriminação/tratamento diferenciado pelo fato de ser líder mulher? Se sim, por quem? Pelos colaboradores, clientes, ou outros? | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar principais condicionantes ao longo do percurso profissional: <ul style="list-style-type: none"> • Discriminação • Estereótipos de género • Segregação funcional • Equilíbrio trabalho-família-social • Outros condicionantes |
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> • Considera que as mulheres têm o percurso mais dificultado para chegarem a funções de topo do que os homens? Por exemplo, estereótipos, preconceitos... • Quais os principais fatores que considera serem justificativos da sub-representação feminina em cargos de topo? | <ul style="list-style-type: none"> • Conhecer a perceção da líder acerca dos principais condicionantes à sub-representação feminina em cargos de topo (fatores culturais, responsabilidades familiares, estereótipos de género e outros obstáculos). |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> • Considera que a forma de liderança feminina é distinta de uma liderança masculina? Quais os principais fatores que a distinguem? | <ul style="list-style-type: none"> • Conhecer a perceção da líder acerca dos fatores diferenciadores e potenciadores de uma liderança feminina e no masculino. |

Segundo objetivo geral: conhecer a responsabilidade social das organizações com uma liderança no feminino.

| | | |
|---|--|--|
| 5 | <ul style="list-style-type: none">• A sua organização tem uma estratégia de responsabilidade social definida e implementada?• Há quanto tempo?• Quem foram os envolvidos (apenas internos ou também <i>stakeholders</i> externos)?• Quais as linhas gerais que integram essa estratégia? | <ul style="list-style-type: none">• Perceber como foi elaborada a estratégia, se houve diálogo com os <i>stakeholders</i> e quais os envolvidos.• Verificar se há integração das partes interessadas no processo de tomada de decisão, característico de determinados estilos de liderança (obj. 1).• Apurar se existem partes interessadas privilegiadas/relevantes/primárias e, em caso afirmativo, identificá-las (obj.8).• Identificar eventuais dimensões e foco da RSO. |
| 6 | <ul style="list-style-type: none">• A organização tem estabelecidas políticas de aprendizagem e formação contínuas para os seus colaboradores para além das fixadas legalmente?<ul style="list-style-type: none">• Há políticas estabelecidas que permitam maior liberdade de conciliação entre o trabalho, família e a vida social (flexibilidade horária, licenças)?• Quanto colaboradores tem a organização? Qual a quota de mulheres/ homens?• No recrutamento quais os critérios de inclusão?• Quais as principais iniciativas desenvolvidas para a comunidade? A organização tende a associar-se a iniciativas culturais, desportivas sociais?• Na seleção e acompanhamento de fornecedores, quais são os critérios analisados?• Quais as principais preocupações na conceção de produtos/serviços oferecidos?• A organização tem um código de conduta? Se sim, quais as principais matérias contempladas. São feitas, frequentemente, atualizações? Como é feita a verificação do cumprimento do código de conduta? | <ul style="list-style-type: none">• Conhecer o que a organização faz no <u>domínio social interno</u>: Ao nível da gestão de recursos humanos:<ul style="list-style-type: none">- Aprendizagem e formação ao longo da vida;- Conciliação entre trabalho-família-social;- Igualdade de oportunidades/resultados de género.• Conhecer o que a organização faz no <u>domínio social externo</u>:<ul style="list-style-type: none">- Ao nível da Comunidade local (promoção do conhecimento e parceria com a comunidade);- Ao nível dos fornecedores (relação movida pelas expectativas, preços, entrega fiável, qualidade, outros);- Ao nível da oferta de produto/serviços (de forma ética, eficiente e ecológica com qualidade, segurança, fiabilidade)- Ao nível dos direitos humanos (código de conduta). |
| 7 | <ul style="list-style-type: none">• Têm algum programa de gestão do impacto ambiental?• Quais são as principais preocupações da organização relativamente ao impacto ambiental da atividade? | <ul style="list-style-type: none">• Conhecer o que a organização faz no <u>domínio ambiental interno</u> (redução da exploração de recursos, na emissão de poluentes, na produção de resíduos e energética e acompanhamento de custos ambientais).• Conhecer o que a organização faz no <u>domínio ambiental externo</u> (preocupações ambientais globais em linha com o <i>Global Compact</i>). |

| | | |
|----|---|---|
| 8 | <ul style="list-style-type: none"> • Quais são os principais destinatários das iniciativas de RSO promovidas pela organização? Colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas/direção... • A definição de estratégias tende abranger apenas o espaço de ação da organização ou também consideram um espaço mais alargado onde não possuem qualquer atividade operacional? Por exemplo, podem-se incluir iniciativas de combate a doenças ou à pobreza em locais onde não possui qualquer atividade operacional nem qualquer conhecimento específico. | <ul style="list-style-type: none"> • Perceber se existem partes interessadas privilegiadas/relevantes/primárias e, em caso afirmativo, identificá-las. • Verificar se o modelo de Freeman e Dmytriyev (2017) vai ao encontro da amplitude estratégica da organização. |
| 9 | <ul style="list-style-type: none"> • Quais os principais benefícios e inconvenientes/obstáculos da prática de RSO para a organização? | <ul style="list-style-type: none"> • Conhecer os reais benefícios e inconvenientes/obstáculos da na prática de ações de RSO para as líderes na organização. |
| 10 | <ul style="list-style-type: none"> • De entre as várias iniciativas que promoveu, consegue destacar uma que a tivesse marcado especialmente. Pelo seu impacto, abrangência... | <ul style="list-style-type: none"> • Inventariar iniciativas de RSO que se destacaram no quotidiano das líderes e classificar de acordo com a dimensão (social e ambiental) e <i>stakeholder</i> alvo. |
| 11 | <ul style="list-style-type: none"> • Acredita que uma liderança feminina seja mais suscetível a definir e implementar ações de RSO? O que a distingue? | <ul style="list-style-type: none"> • Conhecer a perceção da líder acerca do contributo de uma liderança feminina na definição e implementação de estratégias de RSO. |

Apêndice 4. Convite formulado às líderes para participação na investigação

Exma. Dra. [Nome da líder]

[Função desempenhada] na [Nome da Organização],

Chamo-me Sandrina Sobral, sou aluna de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, do Centro Regional de Viseu da Universidade Católica Portuguesa. Nesse âmbito, estou a desenvolver a minha dissertação de mestrado e estabeleci como principal objetivo investigar o contributo da liderança feminina na responsabilidade social das organizações. Para a concretização do referido estudo, propus-me entrevistar mulheres líderes, em organizações portuguesas, traçando, por um lado o percurso profissional na liderança feminina e, por outro, conhecer o seu papel na responsabilidade social da organização que lideram. Na prática, e através do testemunho, existe a ambição que este estudo tenha um eventual papel mobilizador na promoção da presença feminina na liderança.

Assim, venho por este meio, formular o convite no sentido de me conceder uma entrevista. A duração prevista é cerca de 45 minutos. Será, certamente, um enorme contributo à minha investigação e, além disso, uma enorme honra. Após concluído o estudo terei todo o gosto em partilhar os resultados alcançados.

Estou totalmente disponível para prestar qualquer informação adicional.

Despeço-me com os melhores cumprimentos, ficando a aguardar a sua resposta com a máxima expectativa.

Sandrina Sobral