



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Liderança Feminina

Perceções e práticas em contexto empresarial

Trabalho Final na modalidade de Dissertação apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos

por

Ana da Costa Magalhães

Católica Porto Business School
Setembro 2019



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Liderança Feminina

Perceções e práticas em contexto empresarial

Trabalho Final na modalidade de Dissertação apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos

por

Ana da Costa Magalhães

sob orientação de
Professor Camilo Valverde

Católica Porto Business School
Setembro 2019

Agradecimentos

Depois de muitas horas de dedicação e empenho aliadas a muito *stress*, o objetivo traçado para 2019 encontra-se cumprido com sucesso.

Esta caminhada não foi feita sozinha, pelo que, tenho a agradecer em especial ao meu pai por todo o esforço e paciência que teve no último ano e, ao resto da minha família que, sem notarem, deram-me ânimo e força para concluir este objetivo.

Um enorme agradecimento ao meu orientador Camilo Valverde, sem a sua ajuda e sem as suas palavras de positividade transmitidas no fim de todas as reuniões que tivemos, não tinha sido possível alcançar este grande objetivo.

À minha amiga que o destino voltou a colocar na minha vida, Maria Luísa, obrigada por me acompanhares nisto, estamos no mesmo barco e a tua força e presença ajudou-me muito.

Aos meus restantes amigos, em especial, à Diana, Raquel, Rui e Roberto que sempre me ouviram e deram-me uma palavra de força quando mais precisava.

Por fim, um especial agradecimento pela oportunidade de desenvolver a dissertação no departamento *Tax, Reporting & Strategy* (TRS), à minha *manager* Paula Vaz, bem como, a toda a equipa que faz parte do departamento, sem a vossa ajuda não seria possível.

Resumo

A presente dissertação tem como objeto de estudo, as percepções de colaboradores e as políticas e práticas de gestão relativamente às temáticas da liderança feminina e da igualdade de género desenvolvidas e aplicadas pela firma *PriceWaterhouseCoopers* (PwC).

De forma a dar resposta às questões de investigação “Que políticas e práticas de gestão são mobilizadas pela empresa em estudo sobre as questões de género relacionadas com lideranças e evoluções das trajetórias profissionais?” e, “Que percepções têm os diversos atores/protagonistas da empresa sobre a liderança no feminino e sobre as práticas da gestão nesta área de intervenção?”, foi desenvolvido um estudo de caso no departamento *Tax, Reporting & Strategy* (TRS). A abordagem metodológica de natureza qualitativa baseou-se em técnicas de análise documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas analisada através a análise de conteúdo.

Os principais resultados obtidos transparecem a posição dos participantes destacando a naturalização das diferenças de género e a homogeneidade de género, sendo apontado diversos fatores influenciadores de estilo de liderança. Sobre práticas e políticas de gestão promotoras de igualdade de género, numa perspetiva nacional, torna-se evidente a preocupação atual sobre as políticas de cotas. Numa perspetiva empresarial, é também evidente que os participantes caracterizam a *PriceWaterhouseCoopers* (PwC) como uma firma que assenta a sua cultura organizacional em boas práticas que se afastam dos estereótipos negativos sobre o sexo feminino desenvolvidos pela esfera social.

Palavras-chave: Igualdade de género; liderança feminina; políticas de gestão.

Abstract

This thesis has as target and the management policies and practices regarding the themes of female leadership and gender equality developed and applied by PriceWaterhouseCoopers (PwC).

In order to provide an answer to the central investigation question "Which management policies and practices are mobilized by the company concerning gender matters relates with a leadership and the evolution of professional trajectories?" and "What perceptions have the different agents about their company regarding the woman leadership and concerning the management practices in this particular area of intervention?". The case study was develop in the department *Tax, Reporting & Strategy (TRS)*. The methodological tools used for collecting data were the following: documental analysis, observing participation and semi-structured interview. The data obtained were analyze through the qualitative analysis method by categories, developed by Bardin.

The main results obtained show the position of the participants highlighting the naturalization of gender differences and the gender homogeneity, being identified several factors that influence the leadership style.

Concerning the management practices and policies that promote the gender equality, in a national perspective, it becomes evident the actual concern regarding the Quota Policy. In a business perspective, it is also evident that the participants consider *PriceWaterhouseCoopers (PwC)* as a company that sustains its organizational culture in good practices that are distant of any stereotypes regarding the feminine gender developed by the social sphere.

Keywords: Gender Equality; Woman Leadership; Management Policies.

Índice

Agradecimentos	iv
Resumo.....	vi
Abstract	vii
Índice	ix
Índice de Tabelas	xii
Lista de abreviaturas	14
Introdução.....	16
Parte 1 - Enquadramento Teórico.....	20
1. A evolução da mulher no mundo de trabalho	21
2. Conceito liderança: A sua evolução e tendências atuais.....	22
3. A liderança feminina na atualidade.....	26
4. Liderança feminina vs. Liderança masculina	30
5. Desafios da mulher no papel de líder.....	32
6. O impacto da liderança feminina na performance organizacional	35
7. As práticas de gestão desenvolvidas para potencializar a mulher no contexto laboral.....	37
8. Síntese integrativa	40
Parte 2 - Enquadramento Metodológico	44
1. Definição das questões de investigação	44
2. Opções metodológicas	45
2.1. Estudo de caso numa abordagem qualitativa	45
2.2. Técnicas metodológicas utilizadas.....	48
2.2.1. Análise documental	48
2.2.2. Observação participante.....	49
2.2.3. Entrevistas semiestruturadas	50
3. Caracterização do caso: práticas de promoção da igualdade de género da PwC.....	52
4. A perceção dos participantes sobre as práticas da PwC.....	56
4.1. Opções de amostragem.....	56
4.2. Análise de conteúdo do discurso dos participantes.....	59
5. Análise e interpretação dos resultados.....	67

5.1. Condições subjacentes à emergência do protagonismo laboral feminino.....	67
5.2. Fatores facilitadores e dificultadores do protagonismo laboral feminino.....	70
5.3. Género e Liderança: Conceções e impacto da liderança feminina em contexto laboral	76
5.4. Políticas promotoras de igualdade de género em contexto laboral	79
5.5. Práticas de promoção da igualdade de género na PwC	82
Conclusão.....	89
Bibliografia.....	95
Apêndices	103

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Abordagens subjacentes à teorização e investigação sobre liderança ao longo do tempo (adaptado de Hartog & Koopman, 2001).....	22
Tabela 2 – Síntese integrativa do enquadramento teórico.....	50
Tabela 3 - Caracterização quantitativa do departamento TRS.....	54
Tabela 4 - Caracterização quantitativa da amostra.....	63

Lista de abreviaturas

TRS – Tax, Reporting & Strategy

PwC – PriceWaterhouseCoopers

Introdução

A presente dissertação denominada Liderança Feminina: Percepções e práticas em contexto empresarial tem como objeto primordial de estudo, a liderança feminina em contexto empresarial, sendo que a investigação incidirá, em particular, no estudo de caso de um departamento de uma das maiores empresas a nível mundial de auditoria & fiscalidade, que constitui o habitualmente denominado grupo *big four*. Pretende-se dar resposta às seguintes questões de investigação: “Que políticas e práticas de gestão são mobilizadas pela empresa em estudo sobre as questões de género relacionadas com lideranças e evoluções das trajetórias profissionais?”, tomando como referencial as seguintes subquestões de investigação “Como se caracteriza a partir da análise da literatura a liderança no feminino e que práticas têm vindo a emergir sobre esta questão?” e “Que percepções têm os diversos indivíduos da empresa sobre a liderança no feminino e sobre as práticas da gestão da PriceWaterhouseCoopers (PwC) nesta área de intervenção?”.

O crescente interesse sobre o tema advém do facto de a sociedade contemporânea ser pautada por características como a insegurança, a incerteza e a imprevisibilidade, estando estas associadas a uma série de mudanças económicas e políticas estruturais. Esta “sociedade em mudança” depende de pessoas competentes e capacitadas para suportar os seus processos de transformação contínuos, complexos e voláteis. Assim, o papel do líder destaca-se pela sua fulcralidade nestes processos uma vez que a liderança é um fenómeno de influência focado na capacitação, desenvolvimento e motivação de pessoas, maximizando o seu esforço e compromisso no sentido de atingirem objetivos determinados (Hartog & Koopman, 2001).

O contexto Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous (VUCA) (Bennett & Lemoine, 2014), a empatia, a comunicação efetiva e o ambiente de trabalho democrático destacam-se como mediadores prementes das consequências percebidas a nível individual e organizacional. Estas competências e comportamentos têm uma conotação primariamente associada ao género feminino, pelo que este processo de liderança que tem sido uma tendência crescentemente valorizada nas organizações, caracterizada frequentemente por um estilo de liderança transformacional.

Assim sendo, torna-se importante o desenvolvimento de estudo da liderança feminina, com foco no seu crescimento e popularidade junto das empresas e em carreiras de gestão de topo, das quais, tradicionalmente, as mulheres não desempenhavam tais funções, estando essas mesmas carreiras destinadas a homens.

Esta dissertação encontra-se dividida em duas partes. A primeira parte destina-se à revisão das perspetivas teóricas de autores/as que já investigaram e desenvolveram o seu trabalho na área da liderança feminina como foco de estudo. A segunda parte será direcionada para o estudo empírico, descrevendo o seu desenvolvimento, nomeadamente, a caracterização de todo o processo metodológico subjacente e a posterior apresentação e discussão dos resultados obtidos.

O enquadramento teórico, enquanto primeira parte desta dissertação, subdivide-se em tópicos desenvolvidos com base no estado da arte e pretendem fornecer uma visão sobre as questões de investigação anteriormente definidas e mencionadas. Assim sendo, a revisão de literatura divide-se nos seguintes subcapítulos: a evolução da mulher no mundo de trabalho; o conceito de liderança: a sua evolução e tendências atuais; a liderança feminina na atualidade, liderança feminina vs. liderança masculina; o impacto da liderança feminina na performance organizacional e, por fim, desafios da mulher no

papel de líder. O enquadramento teórico incorpora ainda uma síntese integrativa das temáticas abordadas.

A abordagem metodológica, na segunda parte, pretende referenciar as escolhas metodológicas efetuadas e os motivos que estiveram subjacentes, bem como, a análise e interpretação dos resultados daí obtidos permitindo dar resposta às questões de investigação. A metodologia da presente dissertação consistiu num estudo de caso que, analisado numa abordagem qualitativa, permitiu a recolha de dados através de uma combinatória de ferramentas como análise documental, observação participantes e entrevista semiestruturada. Tendo sido o discurso dos participantes deste estudo analisado através de análise de conteúdo.

Assim sendo, a segunda parte, divide-se nos seguintes pontos: definição das questões de investigação; as opções metodológicas adotadas que constituíram-se no estudo de caso numa abordagem qualitativa. Posteriormente, abordamos as técnicas utilizadas que foram a análise documental, observação participante, e as entrevistas semiestruturadas. De seguida, caracterizamos o caso e as práticas de promoção da igualdade de género na PwC; a perceção dos participantes sobre as práticas da PwC, nomeadamente as opções de amostragem e a análise de conteúdo do discurso dos participantes. Encerrando esta parte, procedemos à análise e interpretação dos resultados.

A presente dissertação termina com as principais conclusões retiradas do presente estudo, nomeadamente de forma muito sintética, as suas limitações e hipóteses para investigações futuras, que poderão ser realizados no âmbito do tema liderança feminina.

Parte 1

Parte 1 - Enquadramento Teórico

Considerando as temáticas mencionadas anteriormente, procedemos na estruturação da revisão de literatura com um inicial capítulo sobre a evolução da mulher do mercado de trabalho. Uma vez que, com esta evolução, a mulher foi capaz de ganhar cada vez mais protagonismo laboral, as posições de liderança começaram a ser ocupadas pelas mulheres, sendo assim, passamos para um segundo capítulo onde abordamos assim o conceito de liderança e as suas tendências atuais.

Com cada vez mais presença feminina nestes cargos, destacamos também uma revisão da literatura sobre a liderança feminina em contexto laboral e, as suas principais diferenças em relação à liderança masculina.

Prolongando a revisão desta temática, procedemos com a revisão relativa aos principais desafios que a mulher enfrenta, enquanto líder, em contexto laboral e, também, o impacto que a mesma tem na performance organizacional.

Como cada vez mais estas temáticas são discutidas na sociedade e com enfoque no contexto laboral, encerramos esta parte 1 com o estudo da literatura referente às práticas de gestão desenvolvidas para potencializar a mulher nesse mesmo contexto.

1. A evolução da mulher no mundo de trabalho

No século XIX, a Revolução Industrial deu origem a oportunidade de trabalho em fábricas, contexto em que se fala a primeira vez que as mulheres receberam um salário regular pelo trabalho realizado. Trata-se de um momento da história, em que a economia estava forte, as empresas eram bem-sucedidas e havia mais oportunidades para a força de trabalho. Dado o aumento de produção e proliferação das fábricas, verificou-se a migração de áreas rurais para áreas urbanas, num contexto de dificuldade para as mulheres de equilibrar o trabalho com a vida familiar. Neste contexto, as mulheres solteiras continuaram a trabalhar, sendo que, aquando do casamento, deixavam de o fazer para tratar da casa (em 1900, menos de 5,6% das mulheres casadas trabalhavam fora de casa) (Webb, 2010).

Em 1914, com o início da Primeira Guerra Mundial, as mulheres viram-se novamente chamadas à força de trabalho, enquanto os homens partiam para a guerra. Depois de 1918, as mulheres permaneceram no mercado de trabalho e, em 1920, o protagonismo das mulheres já era significativo. Contudo, embora as mulheres tivessem penetrado na força de trabalho, a sua situação mudou drasticamente em 1929, com a queda do mercado de ações e o início da Grande Depressão (1929-1945). Durante a depressão, a taxa de desemprego subiu de 3,2% em 1929 para 23,6% em 1932. Durante esse período, mulheres e crianças encontraram empregos de forma mais fácil do que os homens, devido à atribuição restrita de empregos tipicamente femininos e masculinos (Webb, 2010).

Em 1933, o salário mínimo foi estabelecido como parte do mandato do Presidente Franklin Roosevelt, sendo o seu objetivo o de elevar a posição económica da população, beneficiando claramente aqueles que tinham salários mais baixos. Infelizmente, não havia legislação que impedisse a discriminação

salarial na força de trabalho. Em 1941, a Segunda Guerra Mundial começou e as mulheres voltaram a ganhar força no mundo do trabalho, sendo alocadas às mais variadas funções e preenchendo, mais uma vez, os empregos desocupados por homens. Mais uma vez, após a guerra, estas mulheres foram forçadas a voltar para a casa para que os empregos estivessem disponíveis, novamente, para os homens. Posteriormente, nas décadas seguintes, o trabalho disponível para as mulheres era considerado especificamente feminino, como ser professora, enfermeira ou secretárias. Estes empregos exigiam educação avançada, ainda que o salário continuasse a ser baixo (Webb, 2010). Destas continuas dificuldades emergem movimentos feministas que, progressivamente, ganham relevo nas esferas social e política e se refletem em mudanças lentas e graduais.

Podemos assim concluir que, ao longo da história, a participação das mulheres na força de trabalho teve uma correlação evidente com a ascensão e queda da economia. Adicionalmente, a procura por uma maior autonomia e liberdade, com os movimentos feministas recorrentes e cada vez mais significativos no panorama nacional e internacional, levou finalmente a uma estabilização da presença e prevalência das mulheres no mundo do trabalho, ainda que enfrentando vários desafios que persistem até aos dias de hoje.

2. Conceito liderança: A sua evolução e tendências atuais

A liderança é um dos fenómenos das ciências sociais mais estudado uma vez que existe uma crença generalizada na sua fulcralidade no funcionamento eficaz das sociedades e organizações. Não obstante, a liderança é considerada, por um lado, fácil de identificar na prática e, por outro, um construto difícil de

definir, precisamente, na teoria. Dada a sua natureza complexa, não existe uma única definição amplamente aceite, mas antes um conjunto de variações quase infinitas, sustentadas em torno de dois eixos primários, a saber: (1) o facto de ser um processo de influência social que ocorre na dinâmica líder-seguidor(es) e (2) que se define tendo em conta as características disposicionais e o comportamento do líder, as perceções dos seguidores e atribuições do líder e o contexto em que o processo ocorre (Hartog & Koopman, 2001). Clarificando, as definições de liderança variam, por um lado, em termos de ênfase nas competências do líder, nos seus traços de personalidade, nas relações de influência, na orientação (cognitiva versus emocional e individual versus grupal), no apelo aos interesses (pessoais versus coletivos) e, por outro, no seu carácter, que pode ser essencialmente descritivo ou normativo por natureza, assim como na importância dada aos estilos comportamentais (Hartog & Koopman, 2001).

É também importante distinguir o conceito de liderança dos de poder e gestão. Assim, a liderança destaca-se como orientada por propósitos que alavancam transformações fundamentadas em trocas de valores, ideais e emoções entre indivíduos que partilham uma missão e visão comum (Yukl, 2010). Paralelamente, os mesmos autores descrevem um processo guiado por objetivos, focado na estabilidade baseada na racionalidade, com pendor fundamentalmente burocrático e cujo objetivo se centra no cumprimento de obrigações contratuais.

Assim sendo, conforme refere Teixeira (2001), a liderança é o processo de influenciar o outro ou um grupo e conduzi-lo a determinado objetivo. No entanto, a liderança não pode ser associada à gestão, nem tão pouco, ao poder uma vez que, a forma como se exerce a liderança dentro de uma organização tem repercussões no modo como esta é vista, tanto pelos colaboradores, como pelos restantes *stakeholders*. Conforme cita o autor Teixeira (2001), nem todos os

líderes são gestores, como nem todos os gestores assumem o papel na íntegra de líder, apesar de a organização atribuir determinados direitos.

O conceito de liderança foi desenvolvido e aprimorado ao longo dos anos, tendo, portanto, um pendor contextual marcado, isto é, sendo moldado pelas características contextuais do tempo em que se encontrava. De 1900 a 1930 a liderança centrou-se no funcionamento de organizações, particularmente de grandes empresas industriais, focando o controlo e a centralização, caracterizadas pela capacidade de impor a vontade do líder sobre os liderados e induzir obediência, respeito, lealdade e cooperação. Durante a década de 1930, os traços tornaram-se o foco principal das definições de liderança, emergindo a questão da influência, por oposição à dominância. A interação de líderes e liderados também foi explorada, o que levou, na década seguinte, à interpretação da liderança como uma atividade grupal que pretendia direccionar grupos através da persuasão, sendo que essa visão prevaleceu durante a década de 1950.

Mudanças sociais na década de 1960, particularmente as incitadas pelo movimento pelos direitos civis, solidificaram esta perspetiva, dando uma atenção especial aos comportamentos que influenciavam os outros em direção a objetivos compartilhados. Nas duas décadas seguintes observou-se o crescimento de empresas em todo o mundo, o que levou a uma explosão de trabalhos académicos divergentes sobre a problemática da liderança, abrangendo temas que vão da influência aos traços e até à transformação organizacional.

Estes tópicos de interesse mantiveram-se durante os anos 90, assumindo dialéticas que enfatizavam a responsabilidade social, isto é, focando questões como a diversidade e a conduta ética. Nos anos 2000, a ética tornou-se ainda mais central para qualquer discussão sobre liderança (Hartog & Koopman,

2001). A Tabela 1 identifica as tendências de investigação subjacentes a esta evolução.

Período	Abordagem	Ênfase
< 1940	Traços	Os líderes nascem líderes (é inato).
1940 - 1960	Comportamental	Os líderes são o que fazem.
1960 - 1980	Contingencial	O contexto/situação define a liderança eficaz.
1980 - 2000	Carismática, transformacional	Os líderes têm de ter visão e inspirar lealdade e empenho emocional.
> 2000	Abordagens emergentes (ética, genuína, do servidor...)	O líder caracteriza-se pelos seus valores e crenças.

Tabela 1: Abordagens subjacentes à teorização e investigação sobre liderança ao longo do tempo (adaptado de Hartog & Koopman, 2001)

A emergência de diferentes abordagens ao longo tempo, associadas à liderança e ao seu estilo, promoveu, a definição de vários estilos de liderança que, no mundo empresarial, podem ser adotados pelos líderes para o desempenho da sua função.

Todavia, conforme refere Marques e Ferreira (2015), o estereótipo cultural de líder encontra-se, tradicionalmente, ligado às características masculinas, sustentando na citação *“think manager – think male”*, condicionando a perceção da mulher como líder, sendo, neste prisma, vista como menos capaz uma vez que, não detém as características ditas necessárias que iremos abordar nos próximos subcapítulos.

Em suma, Teixeira (2001) identificou quatro estilos de liderança: autocrático, participativo, democrático e o *laissez-faire*.

No estilo de liderança autocrático, o líder detém uma postura de comunicação formal e pontual, em que comunica aos seus “subordinados” os objetivos a cumprir, assumindo que será respeitado e os mesmos irão obedecer

sem questionar propósitos. Este líder acredita que as pessoas que lidera não têm ambições e tem de ser coagidas (Teixeira, 2001).

No estilo de liderança participativo, o líder envolve os liderados na tomada de decisão, contudo, o mesmo continua a deter a decisão final (Teixeira, 2001).

No estilo de liderança democrático, o líder direciona a sua ação para que a mesma vá de encontro ao esperado pelos liderados. A prática deste estilo de liderança aumenta as capacidades de trabalho e a produtividade da equipa, conforme comprovado pela investigação (Teixeira, 2001).

Por fim, no estilo de liderança *laissez-faire*, o líder despe-se do seu papel e não se envolve no trabalho desenvolvido pela sua equipa. Permite que estes se organizem e trabalhem, tomando as suas próprias decisões, contudo, caracteriza-se por ser um estilo de liderança pouco aceite nas organizações Teixeira (2001).

3. A liderança feminina na atualidade

O género, mais do que um traço subjacente aos indivíduos, é um sistema institucionalizado de práticas sociais que distinguem homens e mulheres, de forma socialmente significativa e organizam a desigualdade com base nessas diferenças (Ridgeway, 2001). Os estereótipos de género são amplamente compartilhados, constituindo as normas ou esquemas culturais pelos quais as pessoas percebem e aceitam a diferença e a desigualdade de género. Quanto à dinâmica entre esta concetualização e aquela que concerne à liderança, existem perspetivas divergentes, havendo investigadores que argumentam que o género tem pouca ou nenhuma relação com o estilo de liderança e a eficácia, enquanto que outros afirmam que o contexto, em si, é de género, assim como as pessoas (incluindo o líder) que operam dentro dele. Tendo por base proposições

de estudos recentes, assume-se uma conexão interdependente entre a hierarquia social e a liderança, uma vez que as regras sobre o sistema de gênero são codificadas em estereótipos de gênero e contêm crenças de *status* na sua essência (Ridgeway, 2001).

Assim, a sensibilidade à natureza de gênero dos contextos e do líder é fundamental para potencializar uma liderança efetiva, pelo que uma análise que incorpore este tipo de preocupação permite um enquadramento a partir da qual é possível construir compreensões sobre o líder, os seguidores e a díade líder-seguidores (Yoder, 2001). Isto é, estudar a liderança sem a inclusão específica do papel de gênero limita o conhecimento construído sobre o tema.

A investigação sobre a liderança no feminino foca, maioritariamente, as percepções de líderes e liderados quanto aos traços, comportamentos e atitudes que caracterizam a mulher enquanto líder. Neste sentido, fazer um levantamento integrado e holístico destes estudos no sentido de compreender as suas interações poderá permitir a criação de um corpo de conhecimento coeso, fundamental para não só identificar as limitações associadas a este âmbito de investigação, mas também definir os pontos chave a abordar em estudos futuros.

Alguns liderados percebem as suas líderes como percussoras de um estilo de liderança democrático, sendo mais flexíveis, aceitando as opiniões dos colaboradores; outros descrevem as líderes como autocráticas, ou seja, mais autoritárias; sendo ainda reconhecido o estilo liberal, onde as líderes dão total liberdade aos seus colaboradores para assumirem as suas posições (Dias, Oliveira & Shiavani, 2017). Dado isto, e de acordo com Van Engen e Willemsem (2004), é possível perceber que existem características e competências que são mais predominantes consoante o gênero e, no mesmo sentido, têm diferentes níveis de eficácia em diferentes contextos.

Quanto aos fatores contextuais nos quais emerge a liderança no feminino, estudos afirmam que as mulheres podem ascender a cargos de liderança em ambientes turbulentos, recetivos a novos talentos e/ou abertos a ideias inovadoras. Nestas condições, as mulheres podem ser vistas como potenciais candidatas para orientar organizações, pois, teoricamente, o estilo de liderança que lhes é grandemente atribuído promove a abertura, a inclusão e facilita a mudança. Existem ambientes que exigem líderes que comuniquem abertamente, incentivem a tomada de decisão, partilhem a responsabilidade com os subordinados, assumam os riscos e demonstrem integridade, características estas que estão mais presentes em mulheres (Rodrigues, 2017).

Teixeira (2001) aponta características femininas essenciais para uma boa liderança tais como a harmonia, generosidade, capacidade de comunicação, capacidade de liderar de forma cooperativa e participativa e menos centrada em si mesma (líder), facilidade de negociação e resolução de problemas baseada na empatia e na racionalidade. Paralelamente, Eagly e Carli (2003) afirmam que a eficácia feminina se torna evidente nos vários contextos devido às qualidades femininas de cooperação, mentoria e colaboração. Adicionalmente, Fleury (2013) identifica características como capacidade de multiprocessamento de informação, flexibilidade, capacidade de compreender as pessoas como um todo e não apenas em contexto laboral e visão sistémica e não sequencial da realidade, como diferenciadoras da liderança feminina da masculina.

Assim sendo, conforme refere Teixeira (2001), as mulheres tendem a adotar um estilo de liderança mais democrático, encorajando assim a participação ativa da sua equipa, com a partilha do poder e da informação que a mesma detém, possibilitando o crescimento mútuo entre líder e liderados.

Um estudo realizado por Mourão e Galinkin, em 2008, procurou entender a forma como as equipas lideradas por mulheres constroem representações sociais sobre o estilo de liderança. Assim, destacam os principais elementos

identificados pelos colaboradores nas suas líderes, sendo estes o ambiente de trabalho organizado e a competência (a mulher é focada e atinge os cargos pelas suas capacidades, compreensão e flexibilidade). As autoras referem ainda que se os homens são percebidos como melhores na inovação e manipulação de materiais, as mulheres destacam-se na promoção da união e na cooperação com os pares. À forma de liderar feminina associam-se também a sensibilidade, a intuição, a capacidade de trabalhar em equipa e a valorização do “nós” em vez do “eu”. Para várias empresas, a liderança feminina caracteriza-se ainda pela capacidade de atingir as metas e objetivos traçados pela organização, pois esta liderança é pautada pelo esforço comum e focada na resolução de prolemas e tomada de decisão distribuída, o que permite um melhor desempenho organizacional (Abolade, 2014, citado por Stefano, Thimóteo, & Zampier, 2015).

O facto de que as mulheres enfrentam maiores desafios do que os homens para atingir posições hierarquicamente superiores é amplamente aceite. Além disso, é aparente que, mesmo que atinjam postos de chefia, as mulheres serão, provavelmente, alvo de maior escrutínio, críticas e avaliações menos positivas, mesmo quando desempenhem os mesmos papéis de liderança que os homens. Adicionalmente, parece também evidente que, além destes obstáculos, as posições de liderança que as mulheres ocupam são suscetíveis de ser menos promissoras do que as dos seus homólogos masculinos (Rodrigues, 2017).

O debate em torno destas problemáticas tem vindo a ganhar ênfase, quer academicamente, quer a nível social, o que, à medida que as mulheres assumam mais papéis de liderança, se tornará mais premente e impetuoso. Assim, pretende-se evidenciar os fenómenos que caracterizam os desafios referidos, assim como os fatores que são normalmente ignorados na análise da liderança organizacional. É importante destacar que, se negligenciados, estes fatores podem promover a desigualdade que o avanço das mulheres tem a intenção de corrigir.

4. Liderança feminina vs. Liderança masculina

O surgimento de líderes femininas publicamente reconhecidas pode ser mapeado até ao século XIX e início do século XX, contudo, a maioria da investigação sobre liderança enfatiza conotações masculinas associadas ao individualismo, competitividade, agressividade, controlo e autoconfiança, sendo maioritariamente da autoria de investigadores ocidentais (Ford, 2010). A dominância numérica dos homens e a conseqüente construção de liderança dentro de um quadro de referência masculino influenciaram, por sua vez, o número de mulheres na gestão. Existem principalmente duas perspetivas que explicam o pequeno número de mulheres na gestão: por um lado, a que enfatiza as diferenças entre homens e mulheres associadas a traços psicológicos e antecedentes de socialização, diferentes orientações de trabalho ou escolhas educacionais/de carreira, e aquelas que favorecem explicações sociológicas estruturais, como os efeitos das posições nas organizações, políticas organizacionais, interesses, viés nas avaliações, etc. Uma terceira orientação, mais recente, procura unir os níveis micro e macro, considerando os contextos culturais e como a identidade/subjetividade é formada pelas forças culturais que operam nos indivíduos, sendo elementos vitais à construção cultural do género (Due Billing & Alvesson, 2000).

Neste âmbito, Gomes e Moller (2010) afirmam já ter sido criadas as bases para o debate do século XXI, focando o papel da mulher na vida organizacional e na gestão. Dados do Eurostat demonstram que, a nível nacional, o número de mulheres em lugares de topo é inferior à média da União Europeia (CITE, 2017). Constata-se assim o facto largamente aceite de que os homens têm um acesso privilegiado a cargos hierarquicamente superiores (*“glass cushion”*), enquanto que as mulheres têm tendência a ser alocadas a cargos precários (Ryan et al., 2016). Segundo Nogueira (2009), quanto ao levantamento de

problemáticas que concernem desigualdades entre homens e mulheres nas organizações, é possível concluir que estas últimas auferem salários de valor desigual comparativamente ao dos homens e permanecem em posições com menor acesso a postos mais elevados da hierarquia organizacional. Existe ainda uma discrepância significativa entre o número de mulheres com experiência e formação profissional adequada e aquelas que atingem posições de proeminência nas organizações.

Desta forma, os dados indicam que o número de mulheres decresce à medida que se ascende aos mais altos níveis da hierarquia organizacional. Ainda segundo a autora, os níveis mais baixos de direção começam a tornar-se “neutros”, sendo que os mais altos continuam “masculinizados”, e por isso, fora do alcance das mulheres.

Contudo, as organizações têm vindo, em certa medida, a acompanhar as transformações sociais e culturais contemporâneas, o que implica a necessidade premente de reformular e ajustar os modelos de liderança relativamente ao género e às expectativas associadas aos papéis (Gomes & Moller, 2010). Uma vez que, conforme expõe Teixeira (2001), apesar de os homens terem vindo a deter a predominância de posições de liderança, não se pode concluir que os mesmos são melhores que as mulheres no desempenho dessa mesma função, sendo que, de facto, características essenciais para uma liderança efetiva e positiva, tanto para o líder como para o liderado, e, referidas anteriormente, encontram-se por vezes mais facilmente em mulheres do que em homens.

5. Desafios da mulher no papel de líder

O efeito *glass ceiling* surge com o intuito de explicar as dificuldades vividas pelas mulheres para ascender a cargos hierarquicamente elevados dentro das organizações.

É importante ressaltar que a impressão de que o estilo de liderança no feminino é menos eficaz do que o masculino é sustentado por factos e percepções fundamentadas pela socialização, criando barreiras ao sucesso das mulheres nas organizações (Rodrigues, 2017).

Assim, as conceções estereotipadas influenciam as desigualdades de género a nível da liderança. Esta teoria é sustentada por Eagly e Karau (2002) que definem uma relação entre identidade social de género e liderança, concluindo que a ascensão das mulheres a cargos de liderança é vista como menos provável pela sociedade, devido à percepção de que estas têm menos capacidade para liderar do que os homens.

Tal visão provoca desvantagens que originam: i) atitudes desfavoráveis em relação a líderes mulheres; ii) acréscimo das dificuldades para as mulheres ocuparem cargos de liderança; e iii) falta de reconhecimento da eficácia das mulheres no papel de líder. Para Eagly e Carli (2003), estas desigualdades são colmatadas pela expressão de comportamentos competentes e empenhados por parte das mulheres, assim como por resultados mensuráveis de sucesso organizacional, o que permite assegurar aos demais que estão em conformidade com as expectativas criadas em torno do comportamento de liderança e distanciar-se do papel feminino tradicionalmente aceite.

Em suma, a presença deste efeito notório que impede que as mulheres consigam alcançar posições de liderança é explicada então pela falta de capital humano, assim como, pelas diferenças de género e preconceito. Alguns dos motivos explanatórios do número pequeno de mulheres na gestão de topo,

prendem-se com o facto de as mesmas assumirem as responsabilidades domésticas, limitando o seu tempo de dedicação, empenho e disponibilidade para a atividade laboral, e, assumem papéis de liderança mais informais. Contudo, conforme refere os autores Snaebjornsson e Edvardsson (2013), o *glass ceiling* tem vindo a mudar lentamente nos últimos anos devido a ajustes nos valores culturais e sociais com o aumento da participação da mulher na sociedade e no mercado do trabalho, promovendo também a criação de políticas integrativas, mudanças nas culturais organizacionais e entre as próprias mulheres.

Glass cliff caracteriza o fenómeno que reflete a grande probabilidade de uma mulher ser preferida para uma posição de liderança em circunstâncias organizacionais problemáticas e, portanto, precárias. Tal pode advir das características da personalidade feminina uma vez que, segundo a literatura, as mulheres possuem competências e traços que as tornam capazes de lidar eficazmente com este tipo de situações (Rodrigues, 2017). Por outro lado, dado que as mulheres constituem, tipicamente, uma minoria nas organizações, são mais visíveis e, portanto, mais abertas a críticas, à responsabilização pelo falhanço, humilhação, entre outros. Neste sentido, as mulheres nestas situações poderão ser culpadas pelos resultados potencialmente negativos da organização, devendo enfrentar as consequências inerentes.

A diminuição ou extinção deste fenómeno depende da capacidade de grupos desfavorecidos e/ou minoritários, neste caso, as mulheres superarem a resistência daqueles que estão motivados para manter o *status quo*, da cultura e dos ambientes organizacionais implementados, assim como da situação de mudança (Rodrigues, 2017).

Além das referidas teorias, as mulheres enfrentam ainda dificuldades acrescidas associadas à gravidez, sendo também expostas, de forma

significativamente superior aos homens, a assédio, tanto moral como sexual, no trabalho.

Em relação à gravidez, estudos realizados recentemente referem que esta é uma questão frequentemente relegada para segundo plano uma vez que coloca em causa a ascensão das mulheres na carreira ou até mesmo o seu cargo. Neste sentido, os paradoxos maternidade- carreira e vida pessoal-carreira refletem a dualidade e multiplicidade de responsabilidades das mulheres, às quais são atribuídas as tarefas domésticas e a criação dos filhos, sendo que tal pode causar conflitos com a sua vida profissional. Além disto, no mercado de trabalho, as licenças de maternidade não são bem vistas nem pelas chefias nem pelos restantes colaboradores, uma vez que acarretam exigências e complicações quanto à distribuição de trabalho (Ceribeli, Rocha, & Pereira, 2017).

Por outro lado, o assédio é também um tema bastante atual e frequente em contextos organizacionais. Assim, pode considerar-se o assédio no trabalho como uma aproximação inadequada por um colega de trabalho ou superior com frases insinuantes ou contactos físicos indesejáveis (Ferreira, Miranda, Sena, Santos, & Souza, 2017), sendo que tal fenómeno ocorre de forma significativamente superior em situações em que o alvo é do sexo feminino. Tal reflete-se no comportamento das mulheres, traduzindo-se em inibição, trauma e/ou falta de ânimo para trabalhar, tendo, portanto, repercussões na sua produtividade e rendimento e podendo alongar-se além da vida profissional.

Assim, e de numa forma geral:

Não existe suporte social adequado para a saúde, a educação, a maternidade e a infância. Da perspetiva dos trabalhadores, não se pode imaginar a elevação do padrão de vida e a existência de uma real igualdade de oportunidades para todos sem que as questões que afetam as mulheres sejam resolvidas (Diesse, 1997, citado por Ferreira et al., 2017).

6. O impacto da liderança feminina na performance organizacional

Milenkovska, Markovska e Nikolovski (2017) referenciam que, atualmente, acredita-se que sem uma verdadeira liderança, as organizações não conseguem atingir um desempenho acima da média, pelo contrário, podem vir a estagnar em algum nível médio ou cair abaixo da média. Uma vez que a sociedade encontra-se a passar por mudanças turbulentas, as organizações precisam de líderes que possam liderar o processo de mudança. Em termos de religião e democracia, as mulheres empresárias parecem ser significativamente mais poderosas, embora o papel geral das mesmas nas áreas políticas públicas e de negócios seja muitas vezes difícil devido à falta de entendimento, barreiras legais e aprendizagem infantil tradicional.

A liderança é um dos fatores chave que influencia o desenvolvimento de uma organização, uma vez que, a liderança e quem tem o papel de liderar deve ter uma alta performance profissional e também, a habilidade de motivar, apoiar, direcionar os(as) seus(suas) liderados(as), bem como, alcançar os objetivos traçados no dia-a-dia. Abolade (2014) refere que, a eficácia da liderança refere-se ao desempenho em boa parte do líder, que se direciona para o sucesso das metas traçadas, influenciando os restantes colaboradores para atingir esses mesmos objetivos.

Tal como referido em subcapítulo anterior, devido à existência de estereótipos culturais, a liderança e a percepção da sua eficácia e eficiência encontra-se ligada, naturalmente, a características masculinas que não predominam na mulher, por regra geral. Esta associação claramente estereotipada faz com que, conseqüentemente, a mulher mantenha-se afastada de lugares de chefia e gestão de topo ou, por um outro lado, faz com que seja

colocado mais entraves à mulher para a sua ascensão profissional para tais cargos que exigissem a construção de um papel de líder.

Por consequência, a representatividade da mulher em cargos de chefia e gestão de topo encontra-se bastante reduzida face ao número de mulheres que se encontra em contexto profissional com as mesmas competências profissionais e técnicas que os colaboradores do sexo oposto. Também o efeito *glass ceiling* abordado em subcapítulo anterior é comprovado pelo facto de existirem menos mulheres do que homens em cargos de gestão de topo.

Contudo, se olharmos para o que realmente determina se a liderança é eficaz e eficiente, ou seja, se nos debruçarmos sobre as características de liderança, que distinguem um homem de uma mulher, podemos verificar que, tanto as características de um como de outro são necessárias para o alcance de uma boa performance organizacional.

Tal como o estudo realizado pelos autores Marques e Ferreira (2015), ao utilizarem o indicador ILIDER corroboraram que não existia diferenças significativas na distribuição deste indicador entre géneros, ou seja, embora existam menos mulheres representadas em lugares de gestão de topo, as mulheres possuem indicadores de liderança idênticos ao dos homens. Também o estudo realizado por Abolade (2014) concluiu que o instinto maternal das mulheres, muitas vezes ligado ao seu estilo de liderança refletido em determinadas características, promove eficácia organizacional e, o estilo de liderança adotado por homens, regra geral, mais autoritário não promove de igual forma a eficácia organizacional. Um outro estudo realizado por Sousa (2015) também corrobora com as investigações mencionadas anteriormente, e também concluiu que as chefias femininas são vistas como promotoras de bem-estar nas empresas, e, numa relação de causalidade, o bem-estar dos colaboradores originado pela liderança feminina aumenta a eficácia e eficiência

no local de trabalho, alcançando os objetivos profissionais mais rápido e, assim, aumentando a performance organizacional.

Em suma, apesar da fraca representatividade das mulheres em posições de liderança e gestão de topo é possível verificar-se que, os estereótipos sociais e a visão masculinizada do papel de líder são alicerçados em crenças e opiniões não atualizadas, uma vez que, é visível a eficácia e eficiência das mulheres em tais cargos e também, as competências associadas à mulher são cada vez mais valorizadas no contexto laboral.

7. As práticas de gestão desenvolvidas para potencializar a mulher no contexto laboral

Nos últimos 30 anos, as mudanças na relação do trabalho e família levaram a que diversas organizações adotassem políticas de integração, tanto de cariz flexível e de cariz de apoio familiar, bem como, políticas que promovam a igualdade de género.

Adicionalmente, a disparidade salarial associada ao género também constitui de facto um dos maiores potenciadores de desenvolvimento de práticas de gestão aliadas à potencialização da mulher no contexto laboral. Para além disso, é também potenciador dessas mesmas práticas, a necessidade do aumento e melhoria da representatividade da mulher a nível cultural e social, bem como, em contexto organizacional.

A diferença salarial entre homens e mulheres tem vindo a diminuir desde 1980, ainda que permaneça relativamente estável nos últimos 15 anos. Em 2017, as mulheres ganharam 82% do que os homens ganhavam, de acordo com uma análise do *Pew Research Center* sobre os ganhos médios por hora dos trabalhadores em tempo integral e parcial nos Estados Unidos. Com base nesta

estimativa, seriam necessários 47 dias extras de trabalho para as mulheres ganharem o equivalente aos homens em 2017 (Graf, Brown, & Patten, 2017).

A estimativa de diferença salarial de 18 cêntimos entre os trabalhadores em 2017 diminuiu de cerca de 36, em 1980. Para as mulheres jovens, a diferença diminuiu ainda mais com o tempo. Em 1980, mulheres com idades entre 25 e 34 anos receberam menos 33 cêntimos do que os seus pares do sexo masculino, em comparação com 11 cêntimos em 2017 (Graf et al., 2017). Grande parte da lacuna salarial pode ser explicada por fatores mensuráveis como nível de escolaridade, segregação profissional e experiência de trabalho. Assim, o estreitamento da lacuna é atribuível em grande parte aos ganhos progressivos das mulheres em cada uma destas dimensões, contudo, existem outros fatores que são difíceis de medir, incluindo a discriminação de género (Graf et al., 2017).

As diferenças entre género vão além das salariais, refletindo-se na própria representatividade das mulheres em determinadas funções e níveis hierárquicos. Neste sentido, em muitos países, foram adotadas políticas, introduzindo sistemas de cotas de género que definem, genericamente, percentagens de representatividade do sexo em dadas posições ou funções. Este sistema pode ser, então, interpretado como uma renegociação da esfera pública a um nível macro, procurando estabelecer um reconhecimento formal da igualdade de género e uma subsequente redistribuição das posições de poder, no entanto, tal não implica necessariamente o reconhecimento da questão a um nível micro (Meier, 2008). Ainda assim, no panorama internacional, cada vez mais se expressa interesse em exigir a aplicação deste sistema, principalmente, nos conselhos de administração das empresas.

Este sistema visa forçar a mudança das atitudes através do fornecimento de informações para reduzir a discriminação estatística e aumentar a confiança em

elementos do sexo feminino, ainda que não exista evidência irrefutável que estas potencialidades ocorram, efetivamente (Ford & Rohini, 2011).

Contudo, o sistema de cotas como meio potencializador da representatividade da mulher no meio organizacional, não se traduz na igualdade de gênero que se anseia, uma vez que, o mesmo impõe o lugar da mulher em cargos de gestão de topo, deixando de parte a meritocracia pela qual os cargos devem ser ocupados. Esta política impede também que a representatividade da mulher lhe seja legítima, uma vez que, a sua presença no topo poderá ser somente para alcançar as percentagens impostas por lei.

O aumento da representatividade da mulher no trabalho e a visão da mesma como força de trabalho, também promoveu junto das organizações e políticos, o desenvolvimento de políticas úteis para ajudar o colaborador a conciliar a relação família-trabalho, resultando em colaboradores mais comprometidos, felizes e saudáveis. (Van der Lippe, Van Breeschoten & Van Hek, 2018). Estas políticas também promovem a diminuição da desigualdade de gênero uma vez que, *a priori* estas políticas afirmam a mulher e integram-na no seio organizacional.

As políticas de integração podem ser relacionadas com o papel de cuidador familiar, como licenças e prolongamento das mesmas, cuidados infantis, entre outros, como também, podem ser baseadas na promoção de flexibilidade laboral, promovendo planos de trabalho alternativos, como trabalhar a partir de casa, organização do trabalho e da distribuição horária pelo colaborador. Ambas as políticas são importantes, contudo, é fulcral a sua distinção uma vez que, as políticas de flexibilidade estão direcionadas para a melhoria da qualidade da relação vida – trabalho, e, as políticas de apoio familiar estão direcionadas para colaboradores que já têm a seu cargo dependentes. (Butts et al, 2013 *in* Van der Lippe, et al, 2018).

Quando estas políticas são aplicadas pela organização, sinaliza que a mesma valoriza a reconciliação trabalho – família, rompendo com a ideia tradicional de que o trabalhador ideal é o trabalhador altamente empenhado a tempo inteiro que não sobrepõe a vida familiar e pessoal à profissional.

Van der Lippe et al, 2018, correlacionaram no seu estudo as políticas de integração com a disparidade salarial anteriormente falada e, concluíram que, nas organizações que promovem o desenvolvimento e aplicação em contexto de políticas de integração, com maior impacto as políticas de flexibilidade laboral, detêm uma menor disparidade salarial. Assim, a adoção de políticas pela organização é simbólica, e portanto, eficaz na redução da disparidade salarial entre os sexos (Huffman et al, 2017 *in* Van der Lippe et al, 2018).

Em suma, as políticas de integração foram desenvolvidas e pensadas para aumentar e apoiar a representatividade da mulher no trabalho, contudo, é crucial mencionar que, Portugal caracteriza-se por uma situação económica frágil, não demonstrando grande preocupação pela igualdade de género e, concede assim apoio limitado a famílias, bem como, não dispõe de políticas públicas que promovam a representatividade da mulher. (Glass, Anderson e Simon, 2016; Thevenon e Neyer, 2014, *in* Van der Lippe et al, 2018).

8. Síntese integrativa

O presente enquadramento teórico permite o enriquecimento do conhecimento face às temáticas abordadas, construindo a partir do mesmo uma síntese integrativa que se encontra na Tabela 2, que servirá como referencial para enquadrar o estudo empírico elaborado na parte seguinte.

Palavras-chave	Citações
Diferenças de gênero	<p>“Pesquisas que focalizam o desempenho das mulheres em cargos de chefia são ainda raras e, como observa Melo (2002), se concentram na estruturação organizacional por sexo, enfatizando variáveis psicológicas” (Mourão, & Galinkin, 2008, p. 97).</p> <p>“É difícil para as mulheres alcançarem o reconhecimento de suas equipes, mesmo apresentando níveis educacionais mais elevados e melhor qualificação profissional que os homens para o mesmo trabalho” (Mourão, & Galinkin, 2008, p. 98).</p> <p>“Da diferenciação de gênero resulta a distribuição desigual do poder, a partir da qual figura dos homens é investida de autoridade e prestígio, enquanto a das mulheres associa-se à subordinação e subserviência” (Ceribeli, Rocha, & Pereira, 2017, p.11).</p> <p>“A study using three decades of data showed that women with the same level of performance as men are less likely to receive similar pay and promotions, especially in prestigious, highly educated occupations.” (Kossek et al, 2017, p.230).</p>
<i>Glass ceiling</i>	<p>“Esta metáfora visa essencialmente explicar a sutil barreira profissional que tem impossibilitado a ascensão das mulheres aos mais altos níveis da hierarquia organizacional” (Rodrigues, 2017, p. 1).</p> <p>There are increasing numbers of women who do manage to break through the glass ceiling and occupy top-level leadership positions (Ryan et al., 2016, p. 1).</p> <p>“Women’s turnover rates are higher than men’s only when reasons for leaving measure family concerns. (Kossek et al, 2017, p.230).</p> <p>“[...] found that women placed more importance than men on work-life balance and time with the family [...] Barbulescu and Bidwell [2013] also found that women’s occupational selection was</p>

	<p>influenced by preference for better work-life balance, which had dramatic future (lower) earnings impact.” (Kossek et al, 2017, p.232).</p> <p>“The existence of this invisible barrier (...) the reasons mentioned for the limited number of women in top management positions are among others that they take on significantly more domestic responsibilities, have less work experience, show different leadership styles (...).” (Snaebjornsson & Edvardsson, 2013)</p>
<p><i>Glass cliff</i></p>	<p>The metaphor of the glass cliff captures the increased risk of negative consequences in such circumstances – speaking both to women's seniority (through the allusion to height) and to the precariousness of their roles as they teeter on the edge (Ryan et al., 2016, p. 2).</p> <p>The glass cliff may also help to explain the stagnation in rates of change if women are less likely to succeed and thrive in such positions (Ryan et al., 2016, p. 2).</p> <p>Womens face a “glass cliff” in access to top leadership jobs [Ryan & Haslam, 2007] as opportunities offered are less desirable and more precarious.” (Kossek et al, 2017, p.230).</p>
<p>Impacto das mulheres na performance organizacional</p>	<p>“ (...) avaliou a capacidade de liderança de homens e mulheres através da construção de um indicador inovador a que se chamou de ILIDER, contemplando a experiência do colaborador no cargo, o tamanho da empresa, a performance financeira medida em termos de ROS e o crescimento ocorrido em termos de vendas. Após as análises, verificou-se que não existem diferenças significativas na distribuição do ILIDER entre géneros. Concluimos que embora existam menos mulheres em cargos de gestão de topo, existindo um gap de género nestes cargos, as mulheres possuem indicadores de liderança idênticos aos homens.” (Marques & Ferreira, 2015, p.56)</p> <p>“ (...) os resultados favorecem a perceção de chefias femininas como promotoras do bem-estar nas empresas, em relação às</p>

	<p>masculinas, quer na amostra em geral e em ambos os fatores, quer, sobretudo, pelo fato dos sujeitos sob chefia feminina indicarem cotações nitidamente mais favoráveis (...)” (Sousa, 2015, p.122)</p>
<p>Políticas de gestão integrativas</p>	<p>“Cultural norms supporting gender equality, or the lack thereof, shape implementation of HR practices for equality in use of work-life policies and performance, turnover, and pay metrics. “ (Kossek et al, 2017, p.230).</p> <p>“Organizations with supportive cultures for women’s career choices and are more likely to be successful at attracting, retaining and advancing women.” (Kossek et al, 2017, p.233)</p> <p>“Even when firms adopt policies to support women, they are positioned as an “accommodation” framed within existing cultural assumptions rather than fundamental work redesign for gender equity [Bailyn, 2001]. (Kossek et al, 2017, p.233)</p> <p>“Research shows that use of formal policies, such as flexibility, may not lead to positive outcomes (...) use of telework did not reduce work-family conflict or improve well-being (...)” ((Kossek et al, 2017, p.238).</p> <p>“Compared to men, women are more likely to access and use family-friendly polciies, including part-time work, flextime, maternity and family cares leaves (...) as a result, they are more likely to be stigmatized and penalized (...)” ((Kossek et al, 2017, p.239).</p> <p>“At the organization level, organizations in labor market where women have higher status are more likely to offer family-friendly workplace benefits (...) family-responsive policies welfare state policies are enacyed with the specific aim to alleviate conflict between work and family. “ (Ruppanner and Huffman, 2014, p.211).</p>

Tabela 2: Síntese integrativa do enquadramento teórico

Parte 2

Parte 2 - Enquadramento Metodológico

Sendo as práticas de gestão que promovem a igualdade de género no contexto empresarial que será caracterizado de seguida, e, mais concretamente, a liderança no feminino o tema chave que despoletou a presente investigação qualitativa e, após ter sido apresentado alguma revisão teórica relativa às questões de género e às questões da liderança, bem como, às questões de práticas de gestão, passamos, agora, à segunda parte do trabalho, onde iremos descrever o estudo empírico propriamente dito.

Neste segundo capítulo, dedicado à parte empírica do estudo efetuado, iremos fazer uma apresentação das opções metodológicas tidas em conta. Nesta iniciamos no ponto 1 com a definição das questões de investigação; no ponto 2 apresentamos as opções metodológicas apresentadas; no ponto 3 efetuamos a caracterização do caso sobre as práticas de promoção da igualdade de género da PwC; no ponto 4 analisamos as perceções dos participantes sobre as práticas e, no ponto 5, procedemos à análise e interpretação dos resultados.

1. Definição das questões de investigação

A investigação solícita da definição ou da existência de um problema a ser estudado, ou numa questão que antecede o processo investigativo e que se pode operacionalizar pela interrogação: o que se pretende investigar?

Para que as múltiplas opções de estudos possíveis de investigação sejam limitadas para um panorama realista, o/a investigador/a deve estabelecer a

importância do estudo em termos científicos e práticos. Em termos científicos, o estudo deve fazer emergir com a sua conclusão novos conhecimentos e, em termos práticos, o estudo deve emergir também possibilita a melhoria das condições de vida das pessoas, concretizando assim o objetivo primordial de qualquer investigação em ciências sociais e humanas. (Lima, Vieira & Lima, 2007).

Segundo os autores Quivy e Campenhoudt (1992), a questão de investigação deve incluir clareza (sendo precisa, concisa e unívoca) e pertinência (sendo uma verdadeira questão e tendo o propósito de compreender o tema estudado).

Neste sentido, este estudo pretende fornecer resposta às seguintes questões de investigação, “Que políticas e práticas de gestão são mobilizadas pela empresa em estudo sobre as questões de género relacionadas com lideranças e evoluções das trajetórias profissionais?”, tomando como referencial as seguintes subquestões de investigação “Como se caracteriza a partir da análise da literatura a liderança no feminino e que práticas têm vindo a emergir sobre esta questão?” e “Que perceções têm os diversos indivíduos da empresa sobre a liderança no feminino e sobre as práticas da gestão mobilizadas pela PwC nesta área de intervenção?”.

2. Opções metodológicas

2.1. Estudo de caso numa abordagem qualitativa

Com o objetivo de alcançar a resposta às questões de investigação acima mencionadas, a opção metodológica adotada consistiu na realização de uma abordagem de investigação qualitativa com recurso ao método estudo de caso.

É aceite no meio académico que os estudos de caso têm providenciado corpos de conhecimento teóricos altamente relevantes e inovadores no estudo da gestão estratégica (Gibbert, Ruigrok & Wicki, 2008).

A sua génese pode ser traçada até a França, sendo que nas primeiras três décadas do séc. XX, A Escola de Chicago (EUA) realizou investigações notáveis que a tornaram proeminentes neste campo (Tellis, 1997).

Alegando que o estudo de caso perde significado por ser, tipicamente, utilizado como um termo generalista para uma variedade de métodos e delineamentos de investigação, VanWynsberghe e Khan (2008) redefiniram este conceito ao proporem um âmbito mais preciso e amplo, que acomoda diversas definições passadas do mesmo: “um estudo de caso é uma heurística transparadigmática e transdisciplinar que envolve a delineação cuidada do fenómeno para o qual as evidências estão a ser angariadas” (p.80).

Mais especificamente, este tipo de investigação examina de forma detalhada, variada e exaustiva os diversos aspetos de alguns casos, podendo estes dizer respeito a indivíduos, grupos, organizações, movimentos, eventos ou unidades geográficas, podendo ser, também, analisados num único ponto temporal ou durante um dado período de tempo. De facto, o tipo de investigação que mais investe nos estudos de caso é a investigação qualitativa (Neuman, 2014).

Embora investigação qualitativa e estudo de caso não sejam sinónimos, Ragin (1992) refere que quase toda a investigação qualitativa procura criar corpos de conhecimento aprofundados e detalhados de casos.

Em essência, os estudos de casos examinam intensivamente aspetos internos e situações circundantes de um caso, permitindo-nos correlacionar microssistemas (ações individuais) com macrossistemas (estruturas e processos de grande escala). Walton (1992) refere que o objetivo do estudo de caso é demonstrar um argumento causal acerca da forma como forças sociais moldam os resultados num certo cenário.

Adicionalmente, os estudos de caso poderão ser organizados em três tipos: (1) estudos de caso exploratórios, agindo como um prelúdio a investigações sociais; (2) estudos de caso explanatórios, mais adequados a estudos causais; (3) estudos de caso descritivos, que se iniciam com uma teoria descritiva e implicam a formação de hipóteses de causa-efeito (Tellis, 1997).

Este instrumento metodológico possui diversas vantagens, tais como: (1) a validade conceptual, ou seja, os estudos de caso auxiliam a identificar variáveis e conceitos relevantes e interessantes; (2) o impacto heurístico, definido como a oportunidade em aprender, explorar ou resolver problemas, os estudos de caso assistem na construção de novas teorias, de novos conceitos, bem como, na exploração das fronteiras entre conceitos tipicamente relacionados; (3) a identificação de mecanismos causais, ao tornarem mais salientes os detalhes e mecanismos subjacentes aos processos sociais, através dos quais um fator influencia o outro; (4) a capacidade em capturar e delinear a complexidade dos processos; (5) a calibração, auxiliando os investigadores em ajustar as medidas de conceitos teóricos a experiências concretas vividas; (6) a elaboração holística, isto é, permitem a compreensão de uma situação ou processo social no seu todo complexo, bem como, possibilitam incorporar múltiplas perspectivas individuais (Neuman, 2014).

A respeito de potenciais desvantagens, é referido que o estudo de caso poderá ter sido operado no passado com pouco rigor, o que se revela algo problemático por duas razões: (1) dado que esta metodologia é considerada como mais adequada ao ser utilizada como uma ferramenta nas fases iniciais de novas teorias de gestão, aquando variáveis chave e as suas relações estão a ser descobertas, a falta de rigor poderá impactar na elaboração e teste das relações entre estas mesmas variáveis; (2) dado que os estudos de caso são tipicamente realizados em contacto próximo com os profissionais e lidam com situações reais de gestão, a falta de rigor poderá produzir corpos de conhecimento na

área que, efetivamente, não são relevantes para a mesma (Gibbert, Ruigrok & Wicki, 2008).

2.2. Técnicas metodológicas utilizadas

2.2.1. Análise documental

A análise documental caracteriza-se pela pesquisa de dados não tratados a nível analítico e que podem ser benéficos para o estudo em curso. O uso de documentos fornece riqueza de informações, complementando a pesquisa no sentido de corroborar a confiabilidade dos dados, neste sentido, trabalhar com documentos analisando os mesmos, traz credibilidade e representatividade ao estudo em si (Cechinel, Giustina, Pereira & Padro, 2016). Assim, conforme referem os autores Cechinel et al, 2016, as vantagens do uso da análise documental como método na pesquisa qualitativa são, entre outras, as seguintes: 1) acesso a uma fonte rica e fidedigna de informação relevante para o estudo e 2) não exigência de contacto com os sujeitos da pesquisa. Contudo, o mesmo revela como entraves a não representatividade e a subjetividade dos documentos analisados.

Neste sentido, foi crucial a pesquisa e análise documental de dados relevantes para o estudo em causa, auxiliando na definição do contexto, bem como, na caracterização das suas práticas de gestão. A pesquisa centralizou-se nas práticas de gestão da firma PwC, com maior enfoque na igualdade de género. Os documentos analisados foram desde de documentos publicados no *spark* da PwC (o *spark* consiste numa plataforma que agrega toda a PwC mundial e permite a pesquisa de conteúdo por palavras-chave); pesquisa no *site* interno da firma com enfoque nos documentos sobre questões de parentalidade, política de responsabilidade social, remunerações, direitos humanos, código de conduta, entre outros.

2.2.2. Observação participante

Ao ser colaboradora da firma em estudo possibilitou a participação e envolvimento no grupo pesquisado, atuando como parte do grupo investigado ao mesmo tempo que efetuava as observações. Naturalmente, este seria um método de recolha de dados qualitativo que não poderia colocar de parte uma vez que era parte integrante do departamento em estudo.

Conforme Peruzzo (2017) explicita, as características da observação participante são as seguintes:

1. O investigador insere-se no grupo pesquisado, participando no dia-a-dia laboral;
2. O investigador interage como parte integrante e participante do grupo;
3. O grupo pesquisado conhece as finalidades do estudo em curso, estando de acordo com o mesmo;
4. O vínculo do investigador com o grupo investigado pode ser anterior ao início da pesquisa;
5. O investigador tem a autonomia necessária para tomada de decisão sobre os objetivos de pesquisa e demais processos de coleta e interpretação dos dados.

A interação e o envolvimento com o grupo despoletaram o interesse em desenvolver a investigação no próprio contexto profissional uma vez que possibilitou o contacto direto com as fontes necessárias para o desenrolar da investigação, bem como, o conhecimento prévio das práticas e políticas de gestão que caracterizam a cultura organizacional da firma PwC. Adicionalmente, é de salientar que, foi possível ter a autonomia para a escolha do tema em estudo, bem como, da interpretação dos dados recolhidos, sendo uma das características que distingue este método da pesquisa-ação participativa (Peruzzo, 2017).

2.2.3. Entrevistas semiestruturadas

As entrevistas semiestruturadas constituem um dos métodos mais comuns para a angariação de dados qualitativos, particularmente, nos estudos de caso.

Embora todas as entrevistas sejam utilizadas para conhecer melhor o entrevistado, a profundidade desse conhecimento tipicamente varia de acordo com a questão de investigação e a perspectiva disciplinar do investigador.

Por umas vezes estas são rigidamente estruturadas de forma a testar uma hipótese pré-determinada, por outras vezes são de natureza mais exploratória e procuram adquirir uma compreensão mais aprofundada acerca de um determinado tema.

Deste modo, as entrevistas qualitativas ambicionam contribuir para um corpo de conhecimento conceptual e teórico, baseado nas experiências vividas pelos participantes (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006).

Enquanto as entrevistas abertas ou não-estruturadas são conduzidas conjuntamente com a obtenção de dados observacionais, as entrevistas semiestruturadas são frequentemente a única fonte de informação para um dado projeto de investigação qualitativo, sendo tipicamente agendadas com antecedência (Whiting, 2008).

Convém notar não apenas que este tipo de entrevista é bastante flexível a uma panóplia diversa de temáticas, mas também que visa extrair informação detalhada baseada na experiência do participante e nos constructos teóricos relacionados com a questão de investigação em estudo (Galletta, 2013).

Embora que nas entrevistas semiestruturadas o entrevistador possua já um guião (guião do presente estudo encontra-se no Apêndice 1.) com perguntas abertas pré-determinadas, mais perguntas podem e devem emergir, permitindo que a entrevista se desenrole de forma conversacional e que sejam explorados fluidamente assuntos relevantes (Clifford, French & Valentine, 2010).

Estas podem tomar o formato individual ou em grupo. No seu formato grupal, o entrevistador poderá ter acesso a uma diversa gama de experiências e comumente tomam a forma de um grupo de foco; contudo, devido à sua natureza pública, o conteúdo obtido é, tipicamente, mais superficial. Já individualmente, as entrevistas semiestruturadas possibilitam mergulhar em temas mais pessoais.

DiCicco-Bloom e Crabtree (2006) argumentam que qualquer que seja o âmbito do estudo, a questão de investigação deverá ser coartada o suficiente para que os participantes possuam experiências comuns em torno da temática.

Para além disso, os mesmos autores sugerem que a questão de investigação sirva como a pergunta inicial em torno da qual a entrevista seguirá, contudo, que mais 5 ou 10 perguntas específicas sejam adicionalmente desenvolvidas, permitindo abordar com mais profundidade os variados aspetos do tema em estudo. Adicionalmente, estes afirmam que é produtivo divagar, em certa parte, do guião pré-determinado para perguntas espontâneas e propiciadas pelo momento da entrevista, já que isto permite seguir os interesses e conhecimentos do entrevistado.

Ao contrário das entrevistas abertas utilizadas habitualmente por etnógrafos, onde o relacionamento entre entrevistador e entrevistado é desenvolvido ao longo do tempo, em entrevistas semiestruturadas, é necessário estabelecer este mesmo relacionamento empático de modo mais rápido. Este relacionamento é caracterizado por confiança e respeito pelo participante e pela informação partilhada, envolvendo um ambiente de confiança e conforto que promoverá a partilha de experiências e atitudes pessoais.

DiCicco-Bloom e Crabtree (2006) delineiam três fases inerentes ao desenvolvimento do relacionamento empático: (1) a fase de apreensão é caracterizada por incerteza, dado que constitui o momento inicial em que ambas as partes se conhecem. Aqui, o objetivo é encorajar que o participante

partilhe o máximo de informação possível, pelas suas próprias palavras. A pergunta inicial deverá ser aberta e não ameaçadora, refletindo a natureza da investigação; (2) a fase de exploração sinaliza o ponto em que o participante envolve-se mais aprofundadamente na entrevista e partilha de forma detalhada. Este processo é acompanhado por um senso de ligação e partilha; (3) a fase de cooperação é caracterizada por um grau de conforto onde ambas as partes interagindo sem medo de ofender o outro, promovendo a honestidade, e encontrando satisfação no processo da entrevista. Esta fase poderá ser uma oportunidade para o investigador clarificar alguns pontos e colocar questões mais sensíveis, à medida que ambos exploram o mundo do entrevistado.

3. Caracterização do caso: práticas de promoção da igualdade de género da PwC

A escolha do contexto prende-se com a proximidade ao mesmo e pelos valores que o mesmo transmite relativamente ao tema do presente estudo de caso: Liderança Feminina.

A PriceWaterhouseCoopers, também chamada PwC, é uma das quatro maiores prestadoras de serviços profissionais do mundo nas áreas de auditoria, consultoria e outros serviços acessórios para todo tipo de empresas e no mundo inteiro. A PwC em Portugal, Angola e Cabo Verde conta com 37 *partners*, dos quais 22 no escritório de Lisboa, 11 no Porto e 4 em Luanda, e cerca de 1.351 colaboradores permanentes distribuídos pelos escritórios de Lisboa, Porto, Luanda e Praia.

O departamento encontra-se localizado na capital Lisboa e no distrito do Porto, tendo focado a amostra no Porto por motivos de proximidade profissional. Neste sentido, numa perspetiva de caracterização quantitativa, o

Tax, Reporting & Strategy (TRS) localizado no Porto conta com, aproximadamente, um total de 36 colaboradores. A distribuição por sexo encontra-se aproximada, não tendo um desvio considerável entre ambos: sexo feminino ocupa 40.54% e, o sexo masculino os restantes 59.46%. Estas percentagens oscilam com o decorrer dos meses uma vez que, se verifica, informalmente, uma taxa de *turnover* significativa.

Numa perspetiva de distribuição de sexo por categoria profissional constante no departamento TRS, é possível verificar que, não há uma distribuição equilibrada dentro da categoria profissional, mas existe um certo balanço entre as categorias profissionais, havendo por exemplo um maior número de *consultants* femininos, e, por outro lado, um maior número de *assistants* masculinos, como pode-se verificar na Tabela 2 abaixo:

Categoria Profissional	Feminino	Masculino	Total
<i>Trainee</i>	2	2	4
<i>Assistant</i>	2	9	11
<i>Consultant</i>	5	2	7
<i>Senior Consultant</i>	4	6	10
<i>Director</i>	1	-	1
<i>Manager</i>	1	2	3
<i>Partner</i>	-	1	1
Total	15	22	37

Tabela 2: Caracterização quantitativa do departamento TRS

A firma apoia-se nos seguintes valores: re (imaginamos) o possível, atuamos com integridade, fazemos a diferença, trabalhamos juntos e preocupamo-nos uns com os outros (PwC, 2019). Estes valores, assentes no Código de Conduta da PwC, traduz a sua própria caracterização, são a base do relacionamento e interação com a sociedade, numa estratégia integrada, que permite atingir o sucesso nas diversas dimensões do negócio. Relevam as aspirações e expectativas que a PwC pretende transmitir, bem como, ajuda a

definir como os colaboradores se devem comportar, tomar decisões e como se relacionam e estabelecem o contacto profissional com os variados clientes.

Para a PwC, diversidade significa integração, inclusão e respeito pela diferença e pelos valores presentes nos trabalhos e equipas, assumindo permanentemente o direito à identidade de cada um. A PwC, apoia-se na simples premissa de que o talento não possui idade, raça ou género e o colaborador não é excluído pela invalidez e que o mesmo deve ser inteiramente valorizado e integrado em contexto profissional. Neste sentido, a firma reconhece que as pessoas são tão diversas quanto a natureza humana e, para ter os melhores profissionais, é preciso compreender que os talentos se apresentam de diferentes formas, e é por este motivo que Diversidade e Inclusão se tornam temas prioritários para a *network* de firmas da PwC.

O Código de Conduta assenta no acima referido, uma vez que, a PwC considera que a confiança é fundamental, pois ajuda a trabalhar com mais eficiência com os colegas e a atender os clientes. Proporciona desta forma um ambiente de trabalho seguro, livre de comportamentos abusivos, violentos, ameaçadores ou outros comportamentos disruptivos, em que não é tolerável assédio, discriminação, intimidação ou comportamento desrespeitoso.

A PwC valoriza a diversidade da força de trabalho como uma vantagem competitiva, promovendo assim uma cultura que se preocupa com o crescimento pessoal, desenvolvimento de carreira, flexibilidade laboral e equilíbrio com a vida social e familiar dos colaboradores.

Adicionalmente, a PwC sustenta as suas práticas na declaração dos direitos humanos em que se compromete com os principais seguintes deveres de empregador:

1. Promover uma cultura que fomente a flexibilidade no local de trabalho e equilíbrio trabalho / vida.
2. Não tolerar assédio ou discriminação no ambiente de trabalho.

3. Fornecer salários e benefícios justos.
4. Proteger a saúde e segurança das pessoas no trabalho, e promover o seu bem-estar.

Para que os demais deveres e direitos do empregador e colaborador não sejam esquecidos, a PwC tem nos seus escritórios afixado um cartaz com informações destinadas aos colaboradores com os temas sobre a parentalidade, não discriminação e igualdade de condições de trabalho.

Com maior enfoque na promoção da igualdade de género, Colega y, *Lead Partner* da *Diversity & Inclusion*, afirma que “acredito plenamente que homens e mulheres desempenham um papel ativo no sucesso da nossa firma. Se ambos os géneros se sentirem realizados, tanto a empresa como as pessoas beneficiam. Portanto não tenho dúvidas em afirmar que a igualdade de géneros é crucial para o sucesso saudável da nossa empresa”.

Assim sendo, a PwC Portugal, em alinhamento com a *network*, considera a diversidade um tema prioritário, entendendo que a diversidade dos colaboradores é uma expressão da vantagem competitiva da mesma. Assim, compromete-se em realizar iniciativas que fortaleçam o ambiente diverso e inovador, que é fruto da pluralidade de pessoas talentosas, que enriquecem e criam valor para a firma.

Neste sentido e, direcionado para a mulher, a PwC apoia diversos projetos, tais como, projeto *HeForShe*, um movimento que pretende promover a igualdade de género, um pouco por todo o mundo, *Aspire to Lead*, onde a PwC tem hoje um papel global, muito significativo, na promoção da diversidade de género em contexto profissional, e, o projeto *Connect to success*, que tem como objetivo criar um maior dinamismo na economia Portuguesa, apoiando empresas detidas por mulheres Portuguesas.

Adicionalmente a firma PwC dispõe de algumas regalias para a mulher, tais como, usufruir do parque de estacionamento privado após os 4 meses de

gestação; festividades no dia da mulher; promoção de iniciativas ao longo do ano fiscal sobre a igualdade de género e a importância da mulher para o mercado de trabalho, entre outras anteriormente referidas.

Em suma, torna-se crucial o desenvolvimento do presente estudo de caso neste contexto uma vez que o mesmo detém uma função integrante e igualadora do mundo profissional, promovendo a representatividade da mulher capaz de ter funções tanto operacionais em cargos inferiores, como também capaz de funções de líder, em cargos superiores. Naturalmente, a imagem de marca PwC promove que seja uma empresa que estabelece *wake up calls* para a sociedade e restantes empresas, transmitindo as boas práticas de gestão que integra o que promove também a atração de talento, uma vez que a cultura organizacional vai de encontro às expectativas igualitárias desejadas nos dias de hoje pelos profissionais.

4. A perceção dos participantes sobre as práticas da PwC

4.1. Opções de amostragem

O presente estudo qualitativo utilizamos um universo da amostra de 11 participantes (N=11), os quais serão alvo de uma entrevista semiestruturada e foram obtidos através de amostragem não-probabilística por conveniência.

A decisão metodológica sobre o número de participantes escolhidos prende-se com o facto de, dado a escassez de tempo produtivo para uma dedicação exaustiva e completa ao presente estudo, a amostra torna-se realista e possível de ser analisada com o devido detalhe que o presente estudo exige.

A estratégia referente à amostragem não-probabilística por conveniência envolve a seleção dos sujeitos com a maior disponibilidade em participar,

dentro da população em estudo (Shaughnessy, Zechmeister & Zechmeister, 2012). Embora que em estudos quantitativos este tipo de seleção seja pouco adequado e sujeita a vieses, em estudos qualitativos é um dos métodos de amostragem o mais comumente utilizado (Marshall, 1996).

Assim sendo, a amostra é parte integrante da PwC Portugal, focalizado no departamento TRS situado no escritório do Porto, o qual se desenvolve assente na seguinte mensagem profissional: “Redesenhar, redefinir e implementar a função fiscal para ser um ativo estratégico do negócio.”

Numa perspetiva de distribuição de sexo por categoria profissional da amostra, verifica-se que temos uma percentagem de 45% participantes masculinos e, 55% participantes femininos. A distribuição mediante grupos de categoria profissional, ou seja, de categorias inferiores a *senior consultant* e categorias superiores encontra-se equilibrada, contando com 6 participantes de categorias inferiores a *senior consultant* e 5 participantes com categorias superiores.

Categoria Profissional	Feminino	Masculino	Total
<i>Trainee</i>	2	1	3
<i>Assistant</i>	-	1	1
<i>Consultant</i>	1	1	2
<i>Senior Consultant</i>	2	2	4
<i>Director</i>	-	-	-
<i>Manager</i>	1	-	1
<i>Partner</i>	-	-	-
Total	6	5	11

Tabela 3: Caracterização quantitativa da amostra

Posteriormente, na apresentação de interpretação dos resultados obtidos os participantes serão devidamente identificados somente pelo seu género uma vez que, para garantir a confidencialidade dos dados dos mesmos não poderá

estar evidenciado a categoria profissional devido ao facto de ser uma amostra reduzida sendo possível a fácil identificação do sujeito com tal informação.

Dado que a abordagem à seleção amostral depende dos objetivos do estudo e questões de investigação, ao contrário dos estudos quantitativos que procuram testar hipóteses pré-determinadas e produzir resultados generalizáveis, os estudos qualitativos ambicionam esclarecer e compreender assuntos psicossociais complexos – o “como” e o “porquê” do comportamento e atitudes humanas (Marshall, 1996). Neste sentido, os investigadores qualitativos compreendem que existem pessoas que poderão ser uma fonte mais rica de informação, em contraste com outras; analogamente, selecionar um participante de forma probabilística e aleatória para responder a uma questão de investigação qualitativa, seria o equivalente a perguntar a um transeunte na rua como reparar um problema mecânico, ao invés de perguntar diretamente a um profissional mecânico esclarecido no assunto (Marshall, 1996).

Este mesmo autor oferece três razões para as quais os métodos amostrais não-probabilísticos são os mais adequados em estudos qualitativos: (1) dado que os tamanhos amostrais costumam ser menores, em contraste com os estudos quantitativos, os vieses amostrais são essencialmente inevitáveis; (2) para que uma amostra seja selecionada de forma probabilística e aleatória, as características em estudo da população total deverão ser conhecidas, sendo que isto raramente acontece em estudos qualitativos, os quais tendem a ter uma natureza mais exploratória; (3) a amostragem probabilística de uma população tende a produzir uma amostra representativa apenas quando as características em estudo apresentam uma distribuição normal na população; de facto, não existem evidências que sugiram que os valores, crenças e atitudes, que normalmente são o foco de estudos qualitativos, tenham distribuição normal por entre a população geral.

Já em relação ao tamanho amostral utilizado em estudos qualitativos, refere-se que “o tamanho amostral adequado é o que responde adequadamente à questão de investigação” (Marshall, 1996, p. 523). Neste âmbito, o número de participantes em estudos qualitativos são tipicamente muito menores em comparação com os estudos quantitativos.

Isto deve-se a três instâncias principais: (1) durante a análise qualitativa apropriada dos dados, alcançaremos um ponto onde novos participantes já não contribuirão com novas evidências qualitativas; (2) os estudos qualitativos não se focam em taxas de incidência ou prevalência, não existindo assim algum requisito para assegurar que a amostra ofereça estimativas ou possibilite determinar variáveis discriminantes estatisticamente significativas. Por oposição, os tamanhos amostrais em estudos quantitativos deverão permitir a obtenção de inferências estatísticas com precisão adequada; (3) o tipo de informação produzida em estudos qualitativos é de tal forma rica em detalhes que seriam necessários largos períodos de tempo, alguns autores estimariam anos, para analisar o conteúdo qualitativo de centenas de entrevistas, sendo assim imperativo manter o tamanho amostral razoavelmente pequeno e de menor escala, em comparação aos estudos quantitativos (Lewis & Ritchie, 2003).

4.2. Análise de conteúdo do discurso dos participantes

Sendo Laurence Bardin uma referência clássica no tema metodológico de análise qualitativa de conteúdos (Santos, 2012), o seu trabalho será utilizado como a principal sustentação teórica do âmbito, uma vez que o método análise de conteúdo torna-se pertinente para o presente estudo, dado que a fonte de dados maioritária são as entrevistas semiestruturadas realizadas no contexto anteriormente caracterizado. De acordo com Bardin (2011), “o recurso à análise de conteúdo, para tirar partido de um material dito qualitativo, é indispensável: entrevistas de inquérito, de recrutamento, de psicoterapia que fornecem um

material verbal rico e complexo". A autora esclarece que as entrevistas semiestruturadas devem ser registadas e transcritas na sua íntegra, incluindo hesitações, silêncios, risos e estímulos do entrevistador.

Neste tipo de entrevista o entrevistado possui relativa liberdade para moldar o discurso acerca das suas experiências vividas num dado tema, especificado pelo entrevistador; acaba por expressar de forma mais estrutural e no fundo, inconsciente, o seu sistema de pensamentos, os seus processos cognitivos, os seus valores, emoções, subjetividade e o seu inconsciente (Bardin, 2011).

Passando à análise qualitativa de conteúdo em si, é referido tratando-se de um processo complexo, delicado e sujeito a muita perícia, o qual é bastante difícil de realizar unicamente por via de um computador. De facto, embora seja uma análise de natureza mais exploratória, em contraste com a análise de dados quantitativa típica, a análise qualitativa de conteúdo confronta-se com a complexidade psicológica humana e a tarefa de a captar na sua unicidade.

Bardin (2011) coloca as questões: "Como preservar a equação particular do indivíduo, enquanto se faz síntese da totalidade dos dados verbais provenientes da amostra das pessoas interrogadas?"; "O que está esta pessoa realmente a dizer? Como é que isso é dito? (...) O que é que ela não diz? O que diz sem o dizer? Qual a lógica discursiva do conjunto? Será que posso resumir a temática de base e a lógica interna específica da entrevista?"

Desta forma, a mesma autora sugere que sejam aplicados dois níveis de análise: (1) a decifração estrutural, caracterizada por se centrar em cada entrevista *sui generis* e por procurar compreender a subjetividade do entrevistado através de uma atitude de empatia. Neste nível de análise é necessário "fazer tábua rasa *a priori* pessoal ou da contaminação proveniente de decifrações anteriores", simultaneamente enquanto se faz uso dos próprios conhecimentos teórico-práticos; (2) a transversalidade temática, sendo a segunda fase de análise, envolve transformar a aparente desorganização de

temas numa estrutura coerente que reflete a subjetividade e processos do entrevistado. Por exemplo, esta estrutura poderá ser prototipicamente capturada nas frases iniciais dadas pelo participante, que poderão revelar mais do que o próprio entende.

Já a nível metodológico, Bardin (2011) refere as diversas etapas da organização da análise qualitativa de conteúdo, as quais giram em torno de três pilares cruciais: (1) a pré-análise; (2) a exploração do material; (3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A primeira fase – pré-análise – constitui a fase de organização em si, onde todo o material de pesquisa é organizado: selecionados os documentos (através de uma leitura “flutuante”); estabelecendo as hipóteses iniciais, sendo estas abertas (exploratórias) ou fechadas (confirmatórias); e, a partir de índices, formulando os indicadores que guiam toda a interpretação final. Nesta fase foi crucial a leitura das transcrições das entrevistas realizadas de forma a obter um panorama geral e amplo do que poderia vir a constituir-se categorias.

A segunda fase – exploração do material – caracteriza-se pela análise do material escolhido anteriormente e da aplicação sistemática de todas as decisões tomadas até então. Esta fase, que pode ser vista como mais exaustiva, envolve operações de codificação, decomposição e enumeração.

Em essência, as operações de codificação (o que se enumera) envolvem três decisões: (1) o recorte, ou seja, a escolha das unidades de registo; (2) a enumeração, isto é, a formulação das regras de contagem (como se enumera); (3) a categorização.

Primeiramente, a seleção de unidades de registo, ou seja, as unidades a serem codificadas (tema, palavra ou frase), constituem “o recorte que se dará na pesquisa” (Santos, 2012). Neste sentido, Bardin (2011) define a unidade de registo baseada no tema, como a unidade de significação que provém de um texto ou transcrição analisados à luz de um dado referencial teórico. Assim, a

análise temática passa por explorar os “núcleos de sentido” obtidos na entrevista e na qual a sua frequência de aparição revelará informação relevante aos objetivos do estudo.

Em segundo lugar, a enumeração das regras constitui, essencialmente, a forma sistemática como as unidades de registo codificadas são enumeradas. Tipicamente, a frequência de aparição destas unidades é a medida mais utilizada, sob a premissa de que quanto maior for a sua frequência numa comunicação, maior é a sua importância para a análise e interpretação. A ponderação destas taxas de frequência poderá revelar-se uma fonte riquíssima de informação: aqui, a cada unidade de registo é atribuído um peso numérico diferente, hierarquizado consoante a sua importância.

Por último, a categorização é definida como uma operação de classificação de elementos ou unidades de registo distintivos em classes, sob um título genérico, e seguidamente, de reagrupamento dos mesmos em função das características comuns que partilham entre eles. Os critérios base a esta operação podem ser semânticos, tais como em categorias temáticas; sintáticos (verbos e atributos qualificativos); léxico, ou seja, a classificação das palavras consoante a sua significação; ou expressivos, por exemplo, categorias taxonómicas de perturbações linguísticas. Para além disso, este processo envolve duas fases: (1) o inventário, onde as unidades de registo são isoladas; (2) a classificação, onde as unidades de registo são repartidas com o intuito de conferir uma organização às comunicações.

Dado que durante a análise de conteúdo, a codificação dos dados deverá produzir um sistema de categorias, o processo de categorização possui como principal objetivo condensar e oferecer uma representação sintetizada dos dados brutos. Adicionalmente, este processo poderá ser aplicado a dois métodos inversos: (1) o procedimento por “caixas”, onde é providenciado um sistema de categorias nas quais as unidades de registo serão repartidas à

medida que são constatadas; (2) o procedimento por “acervo”, resultante da classificação analógica e gradual das unidades de registo, sem ter por base um sistema *a priori* de categorias.

Torna-se relevante referir a coanálise que foi realizada durante esta etapa inerente à análise de conteúdo, uma vez que, o/a investigador/a distanciou-se do produto, permitindo que o mesmo fosse revisto e analisado por terceiros, aumentando assim a sua precisão e credibilidade, estabelecendo com mais rigor as diversas categorias tendo em consideração o referencial teórico e o guião que sustentou as entrevistas semiestruturadas.

Já no que respeita ao grau de adequação das categorias, Bardin (2011) refere que uma categoria adequada deverá exibir as seguintes características: (1) a exclusão mútua, impondo que uma unidade de registo não deverá assumir múltiplos aspetos que a classifiquem em duas ou mais categorias; (2) a homogeneidade de categorias, que serve de critério base à exclusão mútua e que especifica que estas devem ser regidas por um único princípio de classificação; (3) a pertinência das categorias, onde estas deverão ser adaptadas ao material de análise em estudo e deverão refletir os objetivos e questões de investigação; (4) a objetividade e fidelidade, ou seja, os elementos distintivos do material deverão ser codificados sob as mesmas premissas, as categorias deverão ser explicitamente definidas e os critérios de inclusão numa categoria deverão ser precisados; (5) a produtividade, isto é, as categorias são produtivas se forem pragmáticas e fornecerem resultados significativos, avaliados na forma de índices de inferências, hipóteses novas e dados exatos.

Ora na terceira fase – tratamento dos resultados obtidos e interpretação – os resultados brutos são tratados por operações estatísticas simples, por análises fatoriais ou por testes de validação, com o intuito de os refinar. Face a estes resultados já processados, o investigador poderá, finalmente, propor e elaborar inferências interpretativas, confirmando os objetivos do estudo e/ou

descobrir perspectivas inesperadas; podendo decorrer daqui outras orientações para uma nova análise (Bardin, 2011).

A respeito das inferências, a autora afirma que estas poderão ser realizadas segundo polos de análise específicos: (1) a mensagem, que constitui o material comunicado pelo participante e que constitui o âmago da análise; (2) o emissor da mensagem, isto é, o indivíduo ou grupo de indivíduos entrevistados, baseando-se este nível de análise no significado expressivo que a mensagem tem para o(s) emissores(s); (3) o recetor da mensagem, representando o entrevistador-investigador ou o público-alvo, sendo que este polo de análise poderá fornecer informação acerca dos mesmos; (4) o código, definido como um indicador que poderá revelar perspectivas latentes, podendo este ser, por exemplo, o vocabulário, comprimento das frases, modos de retórica ou objetos-signo; (5) a significação, querendo dizer o estudo formal do código, onde o conteúdo é analisado a partir das significações implícitas na mensagem.

A análise de conteúdo do discurso dos participantes, traduz-se assim numa análise de conteúdo qualitativa por categorias fundamentada nas linhas de pensamento teóricas de Bardin. Neste sentido, segue o quadro referencial com a apresentação da análise categorial elaborada resultante das informações recolhidas nas entrevistas semiestruturadas realizadas aos participantes. O quadro com a análise exaustiva das entrevistas semiestruturadas realizadas encontra-se no apêndice 3).

A análise categorial encontra-se dividida em 5 categorias de 1º nível sendo todas elas divididas posteriormente em categorias de 2º nível de forma a delimitar o seu campo de enfoque individual. Adicionalmente, duas categorias de 1º nível dobraram-se em categorias de 2º e 3º nível pela sua exigência de abrangência e detalhe.

A análise categorial encontra-se representada na tabela 4 e, a partilha da mesma nesta fase da investigação permite oferecer uma visão ampla do panorama dos resultados obtidos, permitindo passar a uma fase de descrição das categorias de 1º, 2º e 3º nível com maior detalhe, bem como, a sua interpretação crítica com base nas três ordens de pensamento mencionadas anteriormente.

Categoria de 1º nível	Categoria de 2º nível	Categoria de 3º nível	
Condições de emergência do protagonismo laboral feminino	Pressões externas		
	Mudanças ao nível cultural		
	Acesso das mulheres à educação		
	Autonomia financeira das mulheres		
	Auto valorização e empoderamento das mulheres		
Fatores Facilitadores e Dificultadores do protagonismo laboral feminino	Influência positiva da mulher		
	Custo-benefício na contratação de homens		
	Período inerente à Maternidade		
	Desigualdade salarial		
	Igualdade de oportunidades		
	Visão da sociedade perante a mulher		
	Visão da mulher sobre si mesma		
	Visão das mulheres perante a mulher líder		
Género e Liderança	Caracterização de Liderança Feminina		
	Naturalização das diferenças de género		
	Homogeneidade de Género		
	Determinação de estilo de liderança	Personalidade	
		Educação	
		Experiencia Profissional	
		Adaptação ao contexto	
		Liderados(as)	
Cultura organizacional			
Desvalorização social do tema (na atualidade)			
Políticas promotoras de igualdade de género	Política de cotas	Inevitabilidade inerente à política	
		Consequências na visão da sociedade perante a mulher	
	Melhorias Legislativas	Equalização da licença maternidade e paternidade	
Práticas de promoção da igualdade de género na PwC	Sistema de avaliação		
	Igualdade salarial		
	Cultura organizacional		
	Promoção de iniciativas internas e externas		
	Presença de mulheres em cargos de chefia		
	Presença de mulheres em cargos de gestão de topo		

Tabela 4: Análise de conteúdo por categorias

5. Análise e interpretação dos resultados

No seguimento da linha de pensamento das escolhas metodológicas e, naturalmente, inerentes às questões de investigação, segue-se a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos ao longo da investigação no terreno. Assim sendo, foi realizado a análise e interpretação das informações recolhidas, cruzando três referenciais de informação: a síntese da literatura; a perceção dos participantes sobre as práticas de igualdade de género da PwC e a caracterização das políticas e das práticas da PwC sobre liderança feminina e igualdade de género.

5.1. Condições subjacentes à emergência do protagonismo laboral feminino

A emergência feminina no mercado de trabalho ocorreu a um ritmo rápido e de um modo abrangente, a família e o trabalho transformaram-se, acompanhando as tendências verificadas no mundo desenvolvido (Coelho, 2011). Tal como um dos participantes de género feminino refere:

Eu acho que a própria sociedade obrigou a também vermos os exemplos que foram sendo seguidos noutros países, mais desenvolvidos o facto de estarmos num mundo cada vez mais globalizado, muita troca de informação, liberdade de deslocação.

Não obstante, em Portugal, o verdadeiro impulsionador de toda a mudança política, legislativa acompanhada de uma mudança social e cultural, foi a revolução do 25 de Abril de 1974, caracterizado por ser um período de instauração e consolidação da democracia portuguesa. Esta consolidação trouxe o conceito de igualdade de género para Portugal, onde as mulheres viram alterada a sua condição social em diversos domínios, tal como Virgínia Ferreira (1998) menciona como exemplos: 1) foi aberto o acesso a todas as carreiras

profissionais; 2) foi alargada a licença de maternidade para 90 dias; 3) foi reconhecida, constitucionalmente, a igualdade entre homens e mulheres em todas as áreas. Tal como salienta um dos participantes de género masculino:

Estamos a falar por exemplo de um período quase há 50 anos atrás, um antes de 25 de abril e um pós 25 de abril. Só olhando por aí repares que qual era o papel a Mulher na sociedade antes do 25 de abril ou até mesmo após o 25 abril ou até meados do séc. XXI, o que é que tu vias? Vias que a mulher estava em casa a cuidar dos filhos (...) olhando para a evolução tu vês o quê? Que a mulher e o homem trabalham os dois e cada vez mais há uma partilha das tarefas que dantes eram só incumbidas às mulheres e agora são incumbidas aos homens.

As mudanças que ocorreram em direção à modernização que na altura era necessária de forma a acompanhar a nossa entrada nos países avançados e democráticos foram aceites sem exigências ou oposições, permitindo então uma mudança rápida havendo uma erupção de valores igualitários e emancipatórios. Implicou assim uma rutura a nível social e cultural do quadro de normas e valores da sociedade, tal como os participantes o afirmam “questão mais cultural, houve uma mudança de mentalidades, se calhar a abertura a outros países, a outra realidade nos fez adotar uma nova cultura, perceber que as mulheres também tinham uma palavra a dizer no mercado de trabalho, mesmo nos cargos de chefia”.

O crescimento da presença feminina, a que podemos intitular de “invasão” às escolas, universidades, tribunais, hospitais, empresas, havendo a necessidade de uma restauração do ensino em Portugal onde “ (...) as questões de igualdade permitiram ligar as políticas educativas escolares com a possibilidade de formas mais igualitárias de género, sobretudo se medidas pelas taxas de aproveitamento escolar e de diplomas obtidos.” (Ferreira, 2010).

Esta “invasão” constituiu-se no verdadeiro ascensor para o estatuto socioeconómico das mulheres e é salientada pelos participantes de forma clara e positiva no sentido em que a mulher conseguiu qualificar-se, tendo em

perspetiva a entrada no mercado de trabalho, seguido também da sua emancipação e empoderamento, conforme um dos participantes de género masculino afirma, "as mulheres passaram a ter muito mais acesso aos estudos (...) conseguiram qualificar-se" e "foram ocorrendo diversas melhorias tanto no acesso a educação, informação e tudo mais acho que o papel da mulher acompanhou um pouco esse progresso".

Inerente a estas mudanças encontra-se a atividade económica remunerada das mulheres que impactou de forma substancial a família, reforçando a visibilidade do seu contributo para o bem-estar material, tal como um dos participantes de género feminino questiona retoricamente,

Como é que funciona a sociedade? Através de dinheiro, não é? É isso que sustenta a sociedade, que faz mover e tu para teres um determinado nível de vida precisas de também ter rendimento que te possa sustentar, que te possa desenvolver.

A mulher viu-se assim detentora de posses financeiras, de capacidade negocial no seio familiar, permitindo a sua emancipação e empoderamento, uma vez que, conforme referido por um dos participantes de género masculino, "socialmente ela sentiu mesmo essa necessidade de ter uma voz ativa na sociedade e, conseqüentemente, no mercado de trabalho." E tal como a autora Coelho (2011) refere:

Em sociedades mercantilizadas, como a nossa, a capacidade autónoma de geração de rendimento monetário é, não só a chave do acesso à satisfação de necessidades, como tem também implicações múltiplas para a qualidade de vida das pessoas, em termos de fatores imateriais de bem-estar com a sociabilidade, o reconhecimento social ou a autoestima pessoal.

5.2. Fatores facilitadores e dificultadores do protagonismo laboral feminino

Na atualidade, a presença das mulheres impacta de forma positiva o meio profissional na medida em que, não só encoraja as restantes mulheres que, cada vez mais, é possível ascender e progredir na carreira profissional e acompanhar com isso a sua emancipação e o seu empoderamento. Na perspetiva empresarial, que se focaliza em duas grandes metas: satisfação dos *shareholders* e atração e retenção de mais e melhor talento, cada vez mais, a cultura organizacional que se manifesta nas normas e valores promotores de igualdade de género atrai o maior número de talento dado que, uma vez que, tem impacto nas decisões dos profissionais. Tal impacto positivo da mulher é manifestado por um dos participantes de género masculino que afirma:

É importante trazer as políticas para todas as empresas, para agradar aos colaboradores, porque se existir uma maior satisfação nos colaboradores, eles estão mais felizes, vão trabalhar melhor e ser mais rentáveis para a empresa e isso pronto é benéfico para a empresa...

E também referido por um dos participantes de género masculino,

Porque basta haver uma empresa que começa a adotar medidas mais benéficas de repente as pessoas também não são estupidas não é, e nem é tudo é salario não é... as vezes tem a ver com as outras benesses que temos à volta do nosso emprego.

Apesar de se louvar os progressos radicais que decorreram e que proporcionaram à mulher a sua ascensão social, profissional e familiar, os mesmos trouxeram consigo implicações mais profundas ao nível de problemáticas, que conforme a autora salienta Coelho (2011), problemáticas essas que permanecem acantonadas num âmbito de abordagem e discussão que se quer minimizar, esquecer e deixar de parte e a que se intitula de assuntos de

teor “feminista”, adotando numa linguagem informal de “coisas de mulheres”. Um dos participantes de género masculino defende a existência de uma desvalorização social do tema, nos dias de hoje, afirmando que,

Recentemente é um papel muito falado, mas acaba por ser o contrário do que é machismo, na minha perspetiva... opá, porque antigamente era uma coisa que passava, era normal existir sempre homens nestas posições de chefia e agora passamos para uma fase em que tem que ser mais normal então começa a ser um bocado a tentar impingir, percebes? Não vejo problemas nisso, mas acho que agora é uma moda do que uma necessidade entendes o que quero dizer?

Adicionalmente, também um dos participantes do género feminino associa o tema com o feminismo, manifestando que,

Também não sou apologista daqueles movimentos feministas, isso até acaba por ridicularizar o tema...

As principais problemáticas que se traduzem em fatores dificultadores do protagonismo laboral feminino e que surgem com a presença da mulher em contexto profissional que foram apontadas pelos participantes encontram-se relacionadas com a relação trabalho-família e as imposições que a sociedade incorre à mulher no seu papel de mãe, que acabam por, numa perspetiva empresarial, tornar mais benéfico a contratação masculina, mas também com o hiato salarial entre género, bem como, o acesso às mesmas oportunidades.

A inserção das mulheres no mercado de trabalho fez com que as mesmas tivessem que, naturalmente, abdicar parcialmente do tempo que despendiam dedicado à família, contudo, a resiliência da cultura patriarcal surgiu como entrave, não permitindo uma correspondência unânime por parte dos homens às responsabilidades e tarefas inerentes à vida doméstica e familiar (Coelho, 2011). Neste sentido, as mulheres penalizam-se na questão de que têm que conciliar diversas esferas da vida uma vez que os homens não tomaram o seu devido lugar nas responsabilidades domésticas e familiares. No seguimento desta linha de pensamento, e adotam uma visão empresarial sobre a temática,

pode afirmar-se, ainda que com algumas aberturas, é mais vantajoso para as empresas contratar homens do que mulheres, uma vez que, conforme discurso de um dos participantes de género feminino:

Acontece por estarmos numa sociedade, num país em que a mulher ainda continua a ser vista como dona de casa, mãe, e esperar que a partir do momento que é mãe, que se desdobre e que faça coisas que não são exigidas ao homem, se o filho esta doente é a mãe que tem que ir, reuniões nas escolas também...

A resiliência da cultura patriarcal surge como uma problemática que exige à mulher muito mais esforço, desgaste psicológico e físico para suportar todas as esferas da vida, sejam elas profissionais, sociais, familiares ou domésticas, transmitindo a mensagem de que a mulher não tem o tempo exigido para uma boa performance profissional, enquanto o homem tem o seu foco, regra geral, em somente uma esfera da vida ou prioriza a esfera da vida relativa ao trabalho, tornando-se então aos olhos da empresa uma opção mais vantajosa quando é necessário atrair e reter talento.

Portanto, os homens tendencialmente têm vantagens em relação ao sexo feminino, não só relativamente ao *gap* que existe a nível salarial (problemática que será debatida de seguida), como também as disparidades tendem a aumentar quando estes são pais, uma vez que, as crenças sobre a baixa produtividade das mulheres em relação aos homens encontra-se relacionada com a parentalidade, isto é, mulheres em idade fértil ou são consideradas em risco de se tornarem mães ou já entraram na maternidade, sendo a maternidade associada a conotações negativas como diminuição do compromisso e competência no trabalho. (Erlandsson, 2019).

Esta problemática, conforme Coelho (2011) alerta, pode resultar na dramática contenção da fecundidade registada em Portugal, que não é de todo desejada por parte da mulher, mas sim porque o sistema assim o exige. O discurso de um

dos participantes de género feminino alerta também para a taxa de natalidade afirmando que,

As mulheres vão querendo ser mais competitivas, alcançar mais ascensão profissional e vão deixar a maternidade de lado porque é visto como um entrave nas empresas e, conseqüentemente, prejudica a taxa de natalidade.

A esfera familiar e doméstica da mulher tem como maior foco e debate nos dias de hoje a maternidade, sendo por si só, visto como uma desvantagem aquando da contratação de talento uma vez que, conforme discurso dos participantes de género feminino:

A questão da gravidez é sempre um período sensível para a mulher, ou seja, nós temos aqui um período de 4 a 5 meses mas nos temos que pensar que há todo um processo de gestação, todo um processo hormonal, antes e depois, que influencia a mulher e isso acaba por ser aos olhos das empresas e as empresas sabem isso, estamos a falar de pessoas e acabam por ficar um bocadinho reticente porque é um custo que vão ter, além de ser o custo estamos a falar da ausência, falta de mão-de-obra e claro que é uma desvantagem.

Estudos realizados sustentam a opinião dos participantes, não só as exigências atribuídas à correlação dos paradoxos da esfera doméstica e familiar e esfera profissional afastam a mulher por vezes da vida maternal uma vez que esta pode vir a limitar a sua progressão profissional, como também, no mercado de trabalho, as licenças de maternidade não são bem vistas nem pelas chefias nem pelos restantes colaboradores, uma vez que acarretam exigências e complicações quanto à distribuição de trabalho (Ceribeli, Rocha, & Pereira, 2017).

Contrariando esta tendência de relacionar a maternidade um entrave para a dedicação profissional, na PwC existe uma clara noção e aceitação do período que, naturalmente, ocorre na vida das mulheres que assim o desejam. A sustentação desta afirmação passa, não só pelas questões de parentalidade que a firma sustenta, bem como, pela observação participante que pude desenvolver

no terreno ao longo dos últimos dois anos. Adicionalmente, o discurso de um dos participantes de género feminino remata de forma positiva a posição da firma em relação à maternidade, uma vez que afirmam que,

Há as benesses também, por exemplo, as mulheres grávidas a partir do 4º mês tem direito a lugar de estacionamento e pronto estas medidas por pouca que seja, dá aquela ideia que a empresa se importa com isso e não vê como um problema, e a comunicação lá está, também é importante... aqui a comunicação quando estás grávida é desejar os parabéns e tudo mais...

O *gap* salarial entre género, mesmo em funções com responsabilidades idênticas, perdura nas empresas do setor público e privado sendo considerado uma das maiores problemáticas apontadas tanto pelos *media* como por diversos autores quando se aborda o protagonismo laboral feminino. Os participantes de ambos os géneros reconhecem este *gap* afirmando que,

Existem desigualdades salariais e mesmo que essa mulher tenha um desempenho igual o superior existe vários casos que os homens ainda ganham mais que as mulheres...”, todavia, relativamente à firma PwC e tendo em consideração o código de conduta da mesma e as políticas inerentes que sustentam a igualdade de condições de trabalho, os participantes são unânimes e reconhecem que “não ter diferença salarial... e é isso que a firma faz... a empresa desde cima tem muito essa mentalidade, subidas por mérito...

A desigualdade de género tem diferentes perceções dependendo de três perspetivas: social, pessoal e entre género. Relativamente à perspetiva social, é afirmando pelos participantes que, a visão da sociedade perante a mulher enquanto profissional e/ou líder baseia-se ainda nos valores em que, por linguagem informal, “o lugar da mulher é na cozinha”, entre outros que são contraditórios face aos avanços legislativos. Assim sendo, este olhar antiquado e limitador por regra geral perante a mulher impede que a mesma consiga percorrer o seu desafio profissional com as mesmas oportunidades, direitos e

deveres do homem pois conforme um dos participantes de género masculino menciona,

Na prática as mulheres têm sempre que fazer mais que os homens, não é? Porque a sociedade tem dois pesos e duas medidas e essa é a realidade... e o homem tem que deixar a família, mas a mulher se deixar a família é mal vista pela sociedade.

A visão da mulher sobre si mesma também influencia a desigualdade na medida em que a mulher, tal como a revista *Forbes* afirma, as mulheres subestimam as suas competências e capacidade, tornando-se, por vezes, ignorantes quanto ao impacto que as suas contribuições podem ter no contexto profissional. O discurso de um dos participantes de género feminino apela à influência negativa desta visão uma vez que “há mulheres que se acham inferiores ao homem e que ele é que é melhor que nós etc. e isso prejudica também...”.

Por último, fechando a análise crítica da categoria relativa aos fatores facilitadores e dificultadores do protagonismo laboral feminino, a visão do mesmo género apresenta-se controverso uma vez que, tanto a ascensão feminina a lugares de chefia e de gestão de topo pode ter uma influência positiva para outras mulheres mostrando que são capazes de alcançar, como pode, por outro lado, influenciar negativamente. Segundo as autoras Sobral e Ribeiro (2018), a ascensão pode ser vista como uma meta alcançada devido à adoção de um estilo de liderança masculino ou pode ser interpretado com sentimentos de injustiça e inveja no caso de mulheres mais jovens ascenderem de forma fugaz. No entanto, na perspetiva de um dos participantes de género masculino, pode também ter a ver com as características biológicas da mulher e das imposições sociais e familiares que acompanham o seu crescimento, sendo que,

A liderança feminina é mais mal vista pelas mulheres, pelo que fui vendo em estudos e opinião profissional. Acho que tem a ver com características da mulher, e estou a ser generalista, tem a ver com características do sexo e as mulheres

crecem com o sentimento de competitividade, num ambiente competitivo, onde são frequentemente comparadas umas com as outras.

5.3. Género e Liderança: Conceções e impacto da liderança feminina em contexto laboral

A ascensão da mulher no mercado de trabalho, nomeadamente, em lugares de chefia potenciou discussões em torno do género e liderança, propondo diversos tipos de análises que permitiram a caracterização de estilos de liderança femininos e masculinos; os impactos desses estilos nas empresas e, conseqüentemente, nas suas culturas organizacionais, bem como, o impacto nos(as) liderados(as).

O discurso dos participantes vai de encontro à caracterização de liderança feminina que diversos autores tecem, realçando as suas características de interdependência, cooperação, recetividade, fusão, aceitação, consciência de padrões, tom emocional, perceção personalista, ser, capacidade de intuição. (Carbajal, 2018). Tal como um dos participantes de género masculino revela:

O facto de a mulher ser mais comunicativa, ser mais próxima com as pessoas, capacidade de gestão também... muitos casos que tinha em liderança feminina não só desempenhavam boas funções no trabalho e eram boas mães, mulheres etc.

Naturalmente os participantes afirmam que, há certas características tanto femininas e masculinas, que fazem parte do ser biológico do sexo e, portanto, estão inerentes ao género e destacam-se aquando as mulheres ou homens exercem funções em posições de chefia. Assim sendo, o estilo de liderança "depende muito também de cada um e claro que há características que não posso contrariar, a minha própria natureza.", conforme menciona um dos participantes de género feminino.

A naturalização das diferenças de género indicadas pelos participantes evidenciou também que os mesmos não são apologistas de diferenciar os estilos de lideranças que são adotadas por homens e mulheres com base no sexo e género, uma vez que, para estes, as diferenças emergem de todos os ângulos menos do género, concordando apenas então na naturalização das diferenças de género que impactam naturalmente o estilo de liderança de cada um. Conforme discurso de um dos participantes de género feminino,

O género não define um estilo, há características sim como disse antes que são próprias do género, mas não se pode definir na mesma por aí... depende de muita coisa e a menos relevante é sem dúvida o género...

Conforme Carbajal (2018) ressalta a qualidade de liderança mais importante é ser consciente e conduzir os/as liderados/as com uma visão, sintonizado consigo mesmo e com os outros baseados no desenvolvimento de inteligência emocional e social e, este tipo de liderança nada tem a ver com as características de género, tem a ver sim com as qualidades da liderança que a tornam eficaz e eficiente, que em última instância, é o mais importante.

No seguimento desta linha de pensamento, os participantes realçam as diversas dimensões que podem ser determinantes de um estilo de liderança, tais como: personalidade; educação; experiência profissional; adaptação ao contexto; liderados/as e cultura organizacional. Conforme discurso dos participantes de ambos os géneros,

Depende um bocadinho da personalidade das pessoas; As nossas vivências, o nosso dia-a-dia, a nossa educação traz-nos coisas diferentes; Tendo em conta as formações que vais tendo, de liderança, comunicação, *soft skills* e experiência que vais tendo; ... tudo depende do contexto e da equipa que estamos a liderar, o estilo de liderança depende disso... e é o papel do líder é perceber como é que ele pode melhorar as capacidades da própria equipa, se é com um estilo de liderança autocrático, se é com um estilo... e depois isso depende do líder, ele tem que ter

esse tato..., e, por fim, acho que depende das organizações, depende da cultura das organizações em que estamos.

Não obstante, a natureza das posições de chefia é habitualmente considerada masculina, e, o pressuposto para as mulheres é que, para alcançarem cargos de liderança, devem adotar características masculinas. Neste sentido, torna-se crucial salientar o facto de se associar, naturalmente e erradamente, as posições de liderança a características masculinas, tornando esses cargos masculinizados. Campuzano (2019) salienta que as organizações dominadas por homens e, assim, masculinizadas refletem o ambiente de trabalho mais tradicional, que são criados, mantidos e controlados pelo sexo masculino desde sempre e, portanto, assumem características masculinas, tais como, agressividade, determinação, risco e competitividade. Ora estas características não vão de encontro às características naturalmente assumidas e estereotipadas para o sexo feminino, criando uma barreira na ascensão a cargos de liderança, uma vez que, se até então as mulheres não ocuparam esses cargos, os mesmos estão estereotipados com características masculinas, dando à mulher somente a oportunidade de se adaptar ao contexto e traduzir o seu comportamento com traços masculinos.

Conforme Eagly e Carli (2007) afirmam, as mulheres são associadas a qualidades comunais, que transmitem uma preocupação pelo tratamento compassivo dos outros. Eles incluem ser especialmente carinhoso, prestativo, amigável, gentil e simpático, e, em contraste, os homens estão associados a qualidades de agente, que transmitem afirmação e controle. Elas incluem ser especialmente agressivas, ambiciosas, dominantes, autoconfiantes e fortes, bem como autoconfiantes e individualistas. Os traços de agente estão associados, na mente da maioria das pessoas, a uma liderança eficaz - porque uma longa história de dominação masculina de papéis de liderança tornou difícil separar as associações de líderes das associações masculinas.

Neste sentido, a adaptação ao contexto poderá traduzir-se em inclusão de características naturalmente associadas ao homem no estilo de liderança da mulher, uma vez que, conforme discurso de um dos participantes de género masculino,

Muitas vezes as mulheres adotam uma liderança masculina um pouco mais rígida de forma a evidenciar-se, ou seja, como ainda há o pensamento conservador às vezes acaba por ser mais fácil para uma mulher salientar se ou ter uma postura mais firme adotando uma liderança masculina e acredito que ainda existem casos em que isso acontece para evitar que a vejam mais fraca pela perspectiva que os outros vão perceber dela e não do que ela pensa sobre si.

5.4. Políticas promotoras de igualdade de género em contexto laboral

No que concerne à categoria relativa a políticas promotoras de igualdade de género, os participantes refletiram principalmente sobre as políticas de cotas como sendo um meio para atingir um fim, estando consciencializados da sua inevitabilidade, uma vez que afirmado por um dos participantes de género masculino,

Aliás, teoricamente, eu não sou a favor das cotas, mas percebo a necessidade para que elas existam.

Numa contextualização breve, a políticas de cotas prevê uma quota mínima de género de 33,3% nas administrações e nos órgãos de fiscalização das empresas públicas a partir de 2018 e também nas empresas cotadas em bolsa. Neste sentido, um dos participantes de género masculino faz um comentário com uma certa ironia no qual salienta que,

A lei até está escrita de uma maneira engraçada que diz que tem que ter, pelo menos, 33% do género, não especifica qual o que é bastante, em termos de escrita

é engraçado, mas, toda a gente percebe que aquilo tem a ver com o facto de o sexo feminino não estar tão representado, isso sente-se... vê-se.

Torna-se evidente que a políticas de cotas, por si só, apela ainda mais à desigualdade de género. Por um lado, a mesma tenta dar abertura às mulheres para se afirmarem em lugares que, sem esta política, seriam mais difíceis de alcançar, contudo, a visão deste alcance pode ser mal interpretada pela mulher em si e pela sociedade. Não só a mulher, inconscientemente, tende a desvalorizar-se uma vez que poderá assumir que só alcançou a posição meramente para encher números, como também, a sociedade vai ver a mulher como inferior, partilhando da mesma opinião de que só chegou lá para cumprimento de percentagens e não por meritocracia. Conforme discurso de um dos participantes de género masculino,

A de cotas, são um bocado forçadas porque as empresas só vão contratar algumas mulheres para atingir e preencher cotas e não pelo mérito profissional e isso é mau. Sei que não é um assunto fácil de regular, nem de promover daí eles estarem a fazer essa politica de cotas, mas também sei que não e a melhor estratégia porque sei que a empresa vai estar a contratar só para encher cotas e sei que isso não é a melhor coisa, se calhar vai se ter lá na empresa mulheres que não tem função nenhuma, não tem oportunidade nenhuma...

No entanto, a finalidade desta política passa por desmitificar a visão que a sociedade tem sobre a mulher, e, conforme o Presidente da República afirmou em 2018, aquando promulgação da lei,

Agora, não chega. É um passo. É preciso, depois, ter a garantia de que, culturalmente, a sociedade acompanha essa mudança. Faz-se a lei, a lei sai, eu promulgo a lei, é publicada em Diário da República. É preciso, depois, que essa lei passe à prática, em termos económicos e sociais. Isso demora, infelizmente, mais tempo. (Diário de Notícias, 2019)

Uma correlação curiosa que pode desdobrar-se nesta análise e reflexão crítica dos resultados é o facto de os mesmos terem entre si um fio condutor que se

interliga ao longo das categorias. Relembrando o facto de ser mais benéfico para as empresas contratar homens uma vez que os mesmos não são aqueles que vão tirar uma licença de maternidade, nem vão passar por todo o processo de gestação e hormonal que implica a gravidez, uma das soluções mais apontadas pelos participantes é a necessidade legislativa de igualar as licenças de maternidade e paternidade, conforme sugere um dos participantes de género feminino,

Nem sei se vamos chegar algum dia a um ponto que seja igual contratar um homem ou uma mulher, a não ser que haja mudanças a nível legislativo em que os direitos dos homens sejam exatamente iguais aos direitos da mulher, então quando um pai é pai vai também estar fora (risos)...

Apesar de a legislação ter acompanhado a evolução dos conceitos ligados à igualdade de género, bem como, a sua promoção com a melhoria das leis nesse sentido, conforme Virgínia Ferreira (2010) expõe a sociedade continua a determinar aos homens as funções de produção, liderança e competição por bens e prestígio e, às mulheres, as funções de reprodução, cuidado, competência para a família entre outras, resultando num desequilíbrio social assegurado na crença resultante destes estereótipos.

Assim sendo, uma mudança legislativa requer também, por um lado, uma mudança social que deverá acompanhar. No entanto, já após o 25 de Abril de 1974 denotou-se que houve um afastamento neste acompanhamento, permanecendo ainda muito enraizado na sociedade os papéis de género construídos outrora. Torna-se claro a necessidade de uma revisão legislativa a este nível, podendo ser crucial para a melhoria da problemática mais debatida quando se abre o tema igualdade de género: as questões de parentalidade. Cabe aos parceiros sociais a especial atenção a esta problemática, criando condições para que os homens recusem a armadilha que os tem levado a aproveitar-se da

própria natureza em que não são eles que detêm o processo gestativo (Ferreira, 2010).

Face ao acima analisado, compreende-se que os participantes detêm uma forte interpretação das problemáticas em questão: igualdade de género, liderança feminina em contexto empresarial; práticas e políticas de gestão promotoras de igualdade, etc. A interpretação das mesmas poderá estar relacionada, sobretudo, com o contexto profissional em que os mesmos se encontram há pelo menos um ano.

O contacto com o contexto profissional, a partilha de valores pessoais e valores que caracterizam a cultura organizacional subjacente a esse contexto, permitimos reconhecer práticas, políticas, ambientes, culturas, que, de certa forma, possibilitam que alcancemos uma visão analítica sobre problemáticas em que refletimos o que fomos aprendendo e interiorizando com a convivência no contexto, traduzindo no nosso discurso o que reconhecemos sobre o mesmo.

5.5. Práticas de promoção da igualdade de género na PwC

Desta forma, torna-se pertinente cruzar as questões de investigação anteriormente referidas, devendo agora analisar as práticas de gestão promotoras de igualdade de género desenvolvidas pela firma PwC.

A cultura organizacional da firma sustenta-se nos seguintes valores: atuamos com integridade, fazemos a diferença, preocupamo-nos com os outros, trabalhamos juntos e reimaginamos o possível. Os valores definem os comportamentos e expectativas na forma como a firma trabalha com os clientes. Neste sentido, os valores apresentados afastam-se das premissas da desigualdade de género e dos fatores dificultadores do protagonismo laboral feminino, permitindo à mulher, desapegar-se da mentalidade social que é

limitadora por si só. Conforme mencionado por um dos participantes de género masculino,

Eu acho que a PwC em termos de políticas e práticas internas acho que tem uma boa mentalidade porque não tem a perspectiva de cumprir números, mas tem sempre na cabeça que isso pode ser um problema... e não se esquece disso, das mulheres etc. acho que isso é o mais importante... e está a ser bem feito.

De acordo com o Código de Conduta da firma, a cultura da PwC preocupa-se e promove a inovação, profissional crescimento, desenvolvimento de carreira, local de trabalho flexibilidade e equilíbrio trabalho / vida pessoal, defendendo que, ter a mente aberta, é fundamental para a capacidade de inovar e resolver problemas importantes.

Assim sendo, as práticas mais perceptíveis pelos participantes correspondem à progressão e o acesso às mesmas oportunidades de carreira independentemente do género. O facto de a firma ter desenhado uma matriz de competências face a categoria adjacente, bem como, a fixação do nível salarial por categoria, permite que se estabeleça, nos colaboradores, um impacto positivo na medida em que, não é sentida a desigualdade inerente ao género, uma vez que, as avaliações de desempenho desenvolvem-se com base na matriz de avaliação, conforme menciona um dos participantes de género feminino “acho que não há desigualdade e uma das coisas que fomenta é o salário, porque em todas as coisas, recebemos por categoria e não por género”.

A PwC fomenta iniciativas e políticas que apelam à conciliação das esferas familiares e sociais com a esfera profissional passando por práticas de flexibilidade laboral, em que, numa simbiose o colaborador pode optar por trabalhar a partir de casa para seu benefício pessoal, bem como, quando o volume de trabalho o exige, o colaborador dedica-se à esfera profissional mais afinadamente, conforme um dos participantes de género feminino informa,

Eu quando tenho que ficar em casa, fico, quando tenho que sair mais cedo, saíu... acho que foi também aqui um bocado da reciprocidade... eu dou mas a empresa também me dá.

Direcionado para a mulher, tendo em conta o período de gestação e o período posterior ao mesmo, a firma PwC encontra-se alinhada com os direitos da mulher incluídos no Código de Trabalho respeitando a mulher nos seus três períodos inerentes à gravidez: trabalhadora grávida, trabalhadora puerpera e, trabalhadora lactante. Adicionalmente, a firma dispõe de lugares de estacionamento a partir do 4º mês de gravidez no parque privativo.

Também as festividades ligadas ao dia da mulher impactam os colaboradores de forma positiva, sendo que, no decorrer do ano fiscal 2019, susteve debates sobre igualdade, conforme referido por um dos participantes de género feminino:

Este ano no dia da mulher, em vez de fazermos outras atividades lúdicas, acabamos por fazer *workshops* para promover a igualdade em que podiam participar tanto homens como mulheres. Mas, lá está, é uma forma de promover a igualdade.

Adicionalmente, os próprios *partners* da firma promovem os debates e iniciativas que podem ir acontecendo ao longo do ano fiscal, sendo também reconhecido por um dos participantes de género feminino:

Depois também há o trabalho da colega x e do colega y de falarem fazerem conferências sobre mulheres na liderança, no contexto empresarial... também há aquela coisa do *HeForShe*.

As políticas e práticas de gestão alinhadas com o absentismo de desigualdade de género e, noutra sentido, promotoras de igualdade, transmitem, não só para os colaboradores, mas também para a sua representatividade e reconhecimento na sociedade, o sentimento de que a empresa preocupa-se com os seus colaboradores, no sentido em que permite a estes, e até incentiva, às conciliações das esferas profissionais, sociais e

familiares de forma positiva para o colaborador. O impacto para a sociedade também é fulcral, permitindo que a firma atraia o maior e melhor talento possível, conforme menciona um dos participantes de género masculino:

As empresas também têm que perceber o que é que querem adotar... porque basta haver uma empresa que começa a adotar medidas mais benéficas de repente as pessoas também não são estupidas não é, e nem é tudo é salario não é... as vezes tem a ver com as outras benesses que temos à volta do nosso emprego. E se eu tiver uma empresa no mesmo ramo que o meu ou num idêntico, que me dê mais capacidade de estar com a minha família, e capacidade de ser feliz então eu vou.

A visão deste participante e dos demais, prende-se com a teoria da sinalização interpretada por Van der Lippe, et al (2018) que afirma que adotar estes tipos de políticas tanto direcionadas para questões parentais e para questões de flexibilidade, sinaliza que a organização reconhece a esfera familiar como importante o suficiente para a considerar na determinação do trabalho e do seu ambiente, bem como, permitem que o colaborador exerça funções em horários flexíveis para ajudá-lo a conciliar as esferas profissionais e sociais. Ao tratar bem os colaboradores, a organização promove uma imagem de si mesma em que é preocupada com as responsabilidades familiares e com as relações interpessoais. Consequentemente, quanto maior o número de políticas de gestão aplicadas pela organização, maior é a perceção de que a mesma se preocupa com a equidade de género, atraindo mais talento feminino e também colaboradores com responsabilidades familiares.

O desenvolvimento desta tipologia de políticas tanto direcionadas para a esfera familiar como para a social permitem que os conflitos entre trabalho – família possam ser devidamente geridos e minimizados, uma vez que permite a sua conciliação de forma sustentável e benéfica para o colaborador, pois conforme é referido por Billeta et al, 2018, este tipo de conflitos podem

desencadear problemas de saúde física e mental que trazem consequências para o colaborador, família e organização em que o mesmo exerce funções.

É também necessário relevar que ainda hoje o colaborador ideal é caracterizado por atributos masculinos, e como alguém que não tem responsabilidades domésticas e prioriza sempre as tarefas laborais. Consequentemente, os colaboradores, mesmo com políticas promotoras de balanço entre vida familiar e profissional, podem hesitar em usá-las, uma vez que pode suscitar percepções erradas, porque é um desvio da imagem de colaborador ideal anteriormente caracterizado, que sempre prioriza o trabalho e, portanto, por implicação, não usaria tais políticas (Fritz & Van Knippenberg, 2018).

Tendo em conta os fatores dificultadores apontados anteriormente, com maior relevância, a gravidez e as responsabilidades familiar que acarreta, é de salientar que, a cultura organizacional da firma PwC permite que a mulher se dispa dos estereótipos fundamentados e alimentados pela sociedade, pois conforme refere um dos participantes de género feminino,

Até subiu de categoria quando estava em baixa parental isto porque o trabalho que ela foi desenvolvendo era muito semelhante aos seus pares, aos seus colegas ok? Então a firma agiu bem, com igualdade e ela não sentiu nunca desigualdade...

Neste sentido, a PwC destaca-se seguramente pelo acima refletido, sendo possível verificar-se afluência de mulheres nas diversas categorias profissionais que se encontram desenhadas na hierarquia, conforme menciona um dos participantes de género feminino,

E a nível de cargos de topo, eu acho que realmente tem vindo a ser ocupados por bastantes mulheres.

Correlaciona-se também o facto de a própria cultura organizacional, baseada nas práticas e políticas que promovem a igualdade e equidade de género, é naturalmente aceite que o número de colaboradores do sexo feminino seja

elevado e com tendência a aumentar, uma vez que, é conhecido que as mulheres ocupam a maioria da taxa de frequência universitária, e, também, as mulheres classificam a presença de tais políticas e práticas como um tipo de apoio organizacional, aumentando o empenhamento organizacional que as mesmas têm com a organização. Adicionalmente, importa frisar um estudo realizado por Fritz e Van Knippenberg (2018), em que se concluiu que a presença de tais políticas promove condições para que as mulheres aspirem a posições de liderança.

Não obstante ao acima exposto, e, apesar de não ter tido uma relevância de cariz quantitativo entre os participantes, é fulcral referir que, a presença de mulheres na gestão de topo da firma PwC permanece escassa, conforme um dos participantes de género feminino referencia,

Há entraves, não vou dizer que não há, há entraves... principalmente em lugares mais de topo... se olhares para o nosso painel de *partners* eu acho que continua a ser mais homens, principalmente, é uma em quatro (...) lá em cima do *board* ainda é difícil.

A escassa presença de mulheres na gestão de topo pode ser justificável por diversas razões, tais como, a masculinização que ainda está ligada às posições de gestão de topo afastando a mulher das mesmas. No entanto, é de salientar que as culturas organizacionais permanecem estáveis até que os líderes ajam para modificar suas normas, pressupostos e valores subjacentes, e por meio do uso estratégico da feminilidade, descobriu-se que a liderança feminina influencia culturas organizacionais dominadas por homens, introduzindo novas possibilidades para a realização dos objetivos traçados pelos *shareholders*.

A liderança feminina introduziu formas alternativas de produzir resultados, muitas vezes aproveitando as limitações dos homens no poder, e segundo, demonstraram implicitamente a capacidade de serem líderes estratégicos. (Campuzano, 2019). Todavia, esta relevância exige um estudo mais

aprofundado sobre a gestão de topo da firma PwC, não tendo sido o foco da presente investigação.

Em jeito de conclusão, é notório que as conceções dos participantes afastam-se dos estereótipos criados na esfera social e mencionados pelos diversos autores que se debruçam sobre a temática. Os mesmos percebem que estes estereótipos existem, contudo não entendem a razão pela qual, após tantas melhorias legislativas e sociais que foram ocorrendo, ainda é visível a ação prejudicial que os mesmos têm no contexto laboral, prejudicando ainda o protagonismo laboral feminino.

Para os participantes estes estereótipos sociais não têm sustentação causal, uma vez que a mulher cada vez mais tem impacto no contexto laboral e cada vez mais é perceptível que para o sucesso de uma organização, a atração e retenção de talento misto é crucial, permitindo obter diversos pontos de vista distintos, características e *soft skills* diversificadas, que permitirão a abordagem do dia-a-dia laboral de diversos prismas, enriquecendo assim a organização. Tal como os autores Glass & Cook (2017) concluíram com a investigação, a diversidade de género nas empresas é positivamente associada a um leque de práticas organizacionais, incluindo a diversidade, gestão corporativa, entre outros, e a diversidade nas equipas encontra-se também relacionada com uma série de resultados positivos para a empresa.

As práticas e políticas de gestão da firma PwC alicerçam-se no que é debatido teoricamente pelos demais autores, permitindo o equilíbrio entre as esferas sociais, familiares e do trabalho, e, também, no combate dos estereótipos sociais formados em relação à mulher enquanto profissional.

Conclusão

Nesta parte conclusiva da presente dissertação, não só entusiasmo pelo facto de revelar, de forma sucinta, o que foi desenvolvido desde o capítulo teórico até ao metodológico, como também, permite perspetivar futuras investigações que poderiam ser levadas a cabo, uma vez que, o estudo de caso pode, por um lado, elucidar sobre as questões debatidas, mas também permitir a emergência de outras questões.

O capítulo metodológico permitiu ilustrar de uma forma mais crítica o que tem sido debatido pelos diversos autores incluídos no capítulo antecedente – revisão de literatura, sobre as temáticas: liderança feminina, diferenças de género e práticas de gestão e políticas integrativas de igualdade de género, bem como, correlacionar com os resultados analisados neste estudo de caso.

A discussão e reflexão crítica realizada aos resultados obtidos carece de uma série de conclusões que advém das mesmas. É notório e amplamente aceite que, os participantes que detêm funções profissionais na firma PwC, produziram um discurso que não se familiarizam com os estereótipos ligados à mulher, revelando não compreendendo a presença destes estereótipos em pleno século XXI, indiciando ser clara a sua identificação de acordo com concepções desenvolvidas na literatura sobre a presente temática que apresentamos neste relatório.

Os participantes identificam os estereótipos como entraves à ascensão da mulher a cargos de liderança como também, a própria mentalidade mais tradicional ainda se baseia nas características de um colaborador ideal, perspetivado como aquele que prioriza o trabalho em vez da família, não permitindo à mulher destacar-se de igual forma, uma vez que, por imposição social e cultural, a mulher ainda é aquela que deve ter prioritariamente a seu

cargo as responsabilidades familiares, e, neste sentido e aos olhos da sociedade e da esfera profissional, não terá o mesmo compromisso organizacional que o homem tem. (Fritz & van Knippenberg, 2018)

Os autores Biletta, Mullan, Parent-Thirion & Wilkens (2018), também afirmam que evidências empíricas confirmam que não só o *glass ceiling* é uma das razões para a fraca representatividade das mulheres em posições de liderança, como também, é o resultado combinado de fatores culturais e sociais, tais como, normas culturais, insuficiências das estruturas, a distribuição desigual das responsabilidades da esfera familiar e o trabalho não remunerado em casa entre homens e mulheres.

Não obstante, esta visão da sociedade perante a mulher enquanto profissional, permite que, não sendo regra geral, as empresas idealizem que o custo-benefício de contratação de um homem é mais vantajoso do que uma mulher, pois o período inerente à maternidade e a todas as responsabilidades da esfera familiar, numa perspetiva prática e de gestão, afastam a mulher por período de tempos maiores. Tal como os autores Eagly & Carli (2007) afirmam, as mulheres continuam a ser aquelas que interrompem as suas carreiras profissionais, tiram mais dias de folga e trabalham a *part-time*, como resultado, têm menos anos de experiência profissional e menos horas de emprego por ano, o que retarda o progresso de carreira e, subsequente evolução salarial. Consequentemente, surge o *gap* salarial entre género, as divergências no acesso às oportunidades.

Relativamente à interligação do género e liderança, em suma, os participantes relevam perceções em que, o género por si só, não é caracterizante de estilos de liderança, no entanto, é notório a naturalização das diferenças de género e que, a partir daí, podem surgir certas diferenças, uma vez que, a mulher e o homem, naturalmente, têm características subjacentes a si mesmos e que podem caracterizar os mesmos numa primeira instância.

Neste sentido, infere-se que os participantes não concordam com a distinção baseada no género, mas sim, pelas características do individuo perspetivados como um todo, considerando que, o individuo desenvolve as suas características através de diversos fatores, tais como, educação, experiência profissional, contexto, liderados(as) e cultura organizacional construindo desta forma o estilo de liderança que acabaram por adotar.

A liderança feminina caracteriza-se então por ser uma liderança que detém características que podemos encontrar, regra geral, no género feminino. São apontadas diversas características pelos participantes que direcionam para uma liderança transformacional, como Chamorro-Premuzic (2013) realça, os líderes femininos são mais propensos a obter respeito e orgulho dos seus liderados(as), comunicar e partilhar a sua visão de forma eficaz, capacitar e orientar os(as) liderados(as) e abordar a solução de problemas de forma mais flexível e criativa – características de liderança transformacional. Não obstante, alguns dos participantes também realçam que este estilo de liderança pode ser adotado por homens, não havendo uma regra específica e estereotipada que identifique o estilo de liderança perante a pessoa que detém a posição de líder.

Relativamente às diferenças de liderança entre homem e mulher, o discurso dos participantes aproxima-se com o do autor Teixeira (2001) uma vez que é aceite que, muitas vezes, as mulheres adotam estilos de liderança diferentes dos homens. Estas tendem a adotar nas suas práticas mais democracia, encorajando a participação dos demais envolvidos, partilha de poder e informação, enquanto que os homens tendem a adotar um estilo de comando e controlo mais regrado e disciplinado para o objetivo sem abdicação do poder para os(as) liderados(as).

Diversos estudos enunciados pelos autores que se debruçam sobre o tema apelam para o facto de as mulheres terem competências necessárias para o desempenho de uma liderança eficaz e eficiente no contexto profissional. Tal

como Gavett (2013) afirma, líderes do sexo feminino superam seus pares masculinos em traços como empatia, influência e gestão de conflitos, e até têm uma pequena vantagem quando se trata de ser auto consciente. Também pelo mesmo autor, as mulheres são classificadas em mais de 12 das 16 competências que se destacam na liderança. No lado negativo, os líderes do sexo feminino são menos propensos a serem vistos como demonstradores de visão estratégica e confortáveis com a tomada de riscos. No entanto, ainda nos dias de hoje, a mulher não ocupa uma percentagem notória nos cargos de liderança devido aos fatores dificultadores do protagonismo laboral feminino acima mencionados.

Relativamente às políticas e práticas de gestão promotoras de igualdade de género desenvolvidas nacionalmente conclui-se que os participantes deste estudo não detêm um conhecimento sustentado sobre a temática, uma vez que não sentem essa necessidade devido à cultura organizacional desenvolvida na PwC. Não obstante, a políticas de cotas foi a mais referenciada pelos mesmos, tendo sido referenciada como um meio para atingir um fim, uma vez que, pode não ser a melhor via para elevarmos a igualdade entre género em contexto profissional pois a imagem da mulher pode ser desvalorizada, mas, em contrapartida, é um meio legislativo promissor da promoção do protagonismo feminino.

A nível de melhorias legislativas, a equalização da licença de maternidade e paternidade surge como a melhoria legislativa mais apontada pelos participantes, uma vez que iria equalizar o tempo em que os colaboradores estão afastados das responsabilidades laborais; iria, limitar gradualmente, com a visão de que a mulher é quem tem que ter a preponderância nas responsabilidades familiares; e, o homem como figura paternal, iria estar igualmente presente desde o início de vida, partilhando com a mulher as tarefas da esfera familiar.

Sobre as práticas de promoção da igualdade de género na PwC, os participantes não detêm um conhecimento abrangente das mesmas, contudo, destacam reconhecem e premeiam a firma pelas práticas que vai desenvolvendo ao longo dos anos, bem como, a própria cultura organizacional e valores em que se assenta a imagem de marca da mesma. Em suma, a PwC valoriza a igualdade e a preocupação pela mesma a vários níveis: género, oportunidades, avaliação, remuneração, entre outros.

Num panorama geral sobre o presente estudo desenvolvido, torna-se evidente que a discussão sobre igualdade de género deverá ser deixada de parte e passarmos a olhar para a temática na perspetiva de equidade de género. Tal como Walden, Snapp, Morgenstein e Gregory (2018) discutem a equidade proporciona os recursos para se ser bem-sucedido enquanto, a igualdade trata todos os indivíduos da mesma forma. A igualdade de género e a sua premissa subjacente pode ser uma solução simples e eficaz uma vez que evita por si só julgamentos de tratamentos diferentes, no entanto, esta abordagem não tem em consideração as diferenças individuais de cada pessoa, as suas necessidades ou mesmo o contexto em que existem as disparidades que desencadeiam a desigualdade de género.

Alcançar a equidade de género é então dependente da vontade de abordar necessidades diferentes para realizar o resultado mais satisfatório para cada colaborador, não permitindo desvios do seu propósito que é reconhecer o indivíduo pela sua singularidade, alcançando no fim o objetivo de serem todos iguais no contexto profissional. Assim sendo, a discussão não deve ser sobre tornar as mulheres homens ou vice-versa, mas sim, reconhecer que recursos são necessário num prisma individual para atingir a igualdade no contexto profissional.

Para terminar, e no que respeita às limitações da presente dissertação, pode-se considerar que esta não permite desenvolver generalizações, na medida em

que a sua validade externa é limitada pois trata-se de um estudo de caso. No entanto, sua natureza exploratória e qualitativa permitiu a emergência de possíveis estudos futuros, nomeadamente, o estudo da gestão de topo da firma PwC, questionando-se sobre a legitimidade de tais práticas e políticas de gestão e o seu impacto na presença das mulheres na gestão de topo. Ainda sobre as limitações torna-se crucial destacar a falta de disponibilidade temporal que tive durante o desenvolvimento da dissertação, uma vez que, exerço funções na firma PwC o que não permitiu desenvolver mais afincadamente algumas questões, bem como, o teor da própria dissertação.

Por fim, a nível académico foi possível aprofundar e aumentar o campo de conhecimentos teóricos sobre as temáticas de igualdade, género, políticas e práticas de gestão promotoras de igualdade, entre outras, permitindo ter um novo olhar perante estes problemas sociais. Permitiu também o desenvolvimento de competências técnicas ao nível da abordagem metodológica qualitativa. A nível profissional para a PwC, especificamente para o departamento TRS, permitiu o conhecer da temática junto dos colaboradores, transparecendo com um olhar crítico, as conceções e ideais dos mesmos, bem como, permitiu o transparecer das práticas e políticas de gestão da firma que contribuem de forma indireta para as perceções que os colaboradores desenvolvem.

Bibliografia

Abolade, D. A. 2014. Socio-Cultural factor as determinant of female leadership quality; implications for human resource development. *Ege Academic Review*, 14 (1), 53–62.

Bardin, L. 2011. *Análise de conteúdo*. (3ª ed.). São Paulo. Edições 70.

Baxter, P., Jack, S. 2008. Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.

Biletta, I., Mullan, J., Parent-Thrington, A., & Wilkens, M. 2018. Women in management: Underrepresented and overstretched? *Publications Office of the European Union*, Eurofound. Luxembourg.

Bennett, N., & Lemoine, G. 2014. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>

Campuzano, M. 2019. Force and Inertia: A Systematic Review of Women's Leadership in Male-Dominated Organizational Cultures in the United States. *Human Resource Development Review*.

Carbajal, J. 2018. Women and work: Ascending to leadership positions. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*. 28(1), 12-27, <https://doi.org/10.1080/10911359.2017.1387084>

Carlomagno, C. & Rocha, C. 2016. Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. *Revista Electrónica de Ciência Política*. Vol. 7, n. 1, 2016.

Ceribeli, H., Rocha, G., & Pereira, R. 2017. *Mulheres em cargos de chefia: Desafios e percepções*. *Diálogo*, 36, 9-24. <http://dx.doi.org/10.18316/dialogo.v0i36.3738>

Cechinel, A., Fontana, S., Giustina, K., Pereira, A. & Prado, S. 2016. Estudo/Análise Documental: Uma Revisão Teórica E Metodológica. *UNESC, Criciúma*, 5 (1).

Chamorro-Premuzic, T. 2013. Why do so many incompetent men become leaders?. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2013/08/why-do-so-many-incompetent-men>

Coelho, L. 2011. *Mulheres e Desigualdades em Portugal: conquistas, obstáculos e ameaças*, comunicação apresentada em Seminário "Criar, trabalhar, valorizar - contributo das mulheres para o desenvolvimento do país, org. pelo MDM-Movimento Democrático de Mulheres, Auditório do Edifício Novo da Assembleia da República-Lisboa, 31 de Março.

Clifford, N., French, S., & Valentine, G. 2010. *Key methods in geography*. Thousand Oaks: SAGE.

CITE. 2017. Disparidades salariais entre homens e mulheres em Portugal. http://cite.gov.pt/pt/acite/disparidadessalariais_05.html

Dahlerup, D. 2008. Gender quotas – Controversial but trendy. *International Feminist Journal of Politics*. 10(3), 322-328. <https://doi.org/10.1080/14616740802185643>

Dias, T., Oliveira, C., & Schiavani, E. 2017. Elas no comando: A percepção de colaboradores sobre a liderança exercida por mulheres. *Revista Conbrad Qualis B5*, 2(1), 141-160.

DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. 2006. The qualitative research interview. *Medical Education*. 40, 314-321 <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>

Due Billing, Y., & Alvesson, M. 2000. Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work & Organization*. 7(3), 144-157.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. 2003. The female leadership advantage: An

evaluation of the evidence. **The Leadership Quarterly**. 14(6), 807-834.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>

Eagly, A. & Carli, L. 2007. Women and the Labyrinth of Leadership.
<https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>

Eagly, A. H., & Karau, S. J. 2002. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**. 109(3), 573–598.
<https://doi.org/10.1037//0033-295X.109.3.573>

Erlandsson, A. 2019. Do men favor men in recruitment? A field experiment in the swedish labor market. **Work and occupations**.
<https://doi.org/10.1177/07/0730888419849467>. SAGE

Ferreira, M., Miranda, S., Sena, V., Santos, Z., & Souza, L. 2017. A Mulher no Mercado de Trabalho e o Assédio Sexual. **Revista Acadêmica Integra/Ação**. 1(1), 190-199.

Ferreira, V. 1998. As mulheres em Portugal: situação e paradoxos. Centro de Estudos Sociais. <http://hdl.handle.net/10316/11011>

Ferreira, V. 2010. *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias*. Estudos. Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. Editorial do Ministério da Educação. 315 536/10. ISBN: 978-972-8399-47-4. Lisboa

Fleury, M. 2013. Liderança feminina no mercado de trabalho. **GV-executivo**. 12(1), 46-49. <http://dx.doi.org/10.12660/gvexec.v12n1.2013.20634>

Ford, D., & Rohini, P. 2011. *Gender quotas and female leadership: A review. Background paper for the world development report on gender*.

Ford, J. 2010. *Studying leadership critically: A psychosocial lens on leadership identities*. **Leadership**, 6(1), 47-65.
<https://doi.org/10.1177/1742715009354235>

Fritz, C & Van Knippenberg, D. 2018. Gender and leadership aspiration: The impact of work-life initiatives. **Human Resources Management**. 57:855-868.

<https://doi.org/10.1002/hrm.21875>

Galletta, A. 2013. *Mastering the semi-structured interview and beyond*. New York: NYU Press.

Gavett, G. 2013. Tell me something i don't know about women in the workplace. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2013/08/tell-me-something-i-dont-know>

Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. 2008. What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*. 29, 1465-1474. <https://doi.org/10.1002/smj.722>

Glass, C. & Cook, A. 2017. Do women leaders promote positive change? Analyzing the effect of gender on business practices and diversity initiatives. Wiley. *Human Resources Management*. N.º 823-837. <https://doi.org/10.1002/hrm.21838>

Gomes, J., & Moller, M. 2010. Quid Vincit: O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*. 28(4), 683-697. <https://doi.org/10.14417/ap.389>

Graf, N., Brown, A., & Patten, E. 2017. The narrowing but persistent gender gap in pay. <http://leametz.pbworks.com/f/Gender%20pay%20gap%20has%20narrowed%2C%20but%20changed%20little%20in%20past%20decade.pdf>

Hartog, D., & Koopman, P. 2001. Leadership in Organizations. In Andersson, N., Ones, S., Sinangal, K., & Viswesvaran, C. (Ed.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (Volume 2: Organizational Psychology) (pp. 166-187). London: SAGE Publications.

Kossek, E., Su, R., Wu, Lusi. 2016. *"Opting out" or "pushed out"? integrating perspectives on women's career equality for gender inclusion and interventions*. <https://doi.org/10.1177/0149206316671582>

- Lewis, J., & Ritchie, J. 2003. *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. London, England: SAGE Publications Ltd.
- Lima, M., Vieira, C. & Lima, A. 2007. *Metodologia da Investigação Científica*. Cadernos de Textos de Apoio, 8ª Edição. Coimbra: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Marques & Ferreira. 2015. Mulheres na gestão de topo: a problemática do gap de gênero e salarial. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*. <https://10.5585/riae.v14i1.2150>
- Manzani, J. (xxxx) *Entrevista Semi-estruturada: Análise de Objectivos e de roteiros*. Depto de Educação Especial, Programa de Pós Graduação em Educação, Unesp, Marília. Apoio: CNPq
- Marshall, M. N. 1996. Sampling for qualitative research. *Family Practice*, 13(6), 522-526. <https://doi.org/10.1093/fampra/13.6.522>
- Meier, P. 2008. A gender gap not closed by quotas: The renegotiation of the public sphere. *International Feminist Journal of Politics*. 10(3), 329-347. <https://doi.org/10.1080/14616740802185650>
- Milenkovska, V., Markovska, M., & Nikolovski, L. 2017. Promotion : women leadership and alternative methods for resolving business conflicts and changes in the organization. *UTMS Journal of Economics*, 8(2), 183–194.
- Mourão, T., & Galinkin, A. 2008. Equipes gerenciadas por mulheres: Representações sociais sobre gerenciamento feminino. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 21(1), 91-99. <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722008000100012>
- Neto, A., Tanure, B., & Rezende, F. 2015. A percepção dos executivos e das executivas sobre estilos de liderança. *Revista Reuna*. 19(4), 107-130.
- Neuman, W. L. 2014. *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7ª ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Nogueira, C. 2009. As Mulheres na liderança: Números, ambiguidades e dificuldades. *Gênero e Cidadania*, 10, 103–114.

Peruzzo, K., C. M. 2017. Pressupostos epistemológicos e metodológicos da pesquisa participativa: da observação participante à pesquisa-ação. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*. Época III. Vol. XXIII. Número Especial III. Colima, primavera, pp. 161-190

Quivy, R. & Campenhoudt, L. 1992. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva

Ragin, C. 1992. *Introduction: cases of "what is a case"?* In *Exploring the foundations of social inquiry* (pp. 217-226). Nova Iorque: Cambridge Univeristy Press.

Ridgeway, C. 2001. Gender, status, and leadership. *Journal of Social Issues*. 57(4), 637–655. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00233>

Rodrigues, M. 2017. *A representatividade das mulheres na liderança de topo: Análise das atuais empresas do PSI-20 (2005 a 2016)*. Manuscrito não publicado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.

Ruppanner, L. & Huffman, M. 2014. *Blurred boundaries: gender and work–family interference in cross-national context*. Volume: 41 issue: 2, page(s): 210-236. <https://doi.org/10.1177/0730888413500679>

Ryan, M., Haslam, T., Morgenroth, F., Rink, J., Stoker, K., & Peters, K. 2016. Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly*. 27(3), 446-455. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.008>

Saseanu, A., Toma, S., & Marinescu, P. 2014. Feminine leadership and organizational culture. *Manager*, 19, 144-150.

Santos, F. 2012. Análise de conteúdo: A visão de Laurence Bardin. *Revista Eletrónica de Educação*. 6(1), 383-387.

Silva, A. & Fossá, M. 2015. Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualit@s Revista Eletrónica* Vol. 17 N°1.

Shaughnessy, J., Zechmeister, E., & Zechmeister, J. 2012. *Research methods in psychology*(9^a ed.). New York: The McGraw-Hill Companies.

Sobral, S. & Ribeiro, C. 2018. A liderança no feminino: uma revisão de literatura. *Gestão e Desenvolvimento*. 26. 59-77

Sousa, F. 2015. Perceção de diferenças atribuíveis ao género dos líderes na promoção do bem-estar nas empresas. *Teoria e Prática em Administração*. 5(1) 105-129.

Stefano, S., Thimóteo, P., & Zampier, M. 2015. A 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.

Snaebjornsson, M. & Edvardsson, R. 2013. Gender, nationality and leadership style: a literature review. *International Journal of Business and Management*. 8 (1) 2013. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n1p89>

Teixeira, S. 2001. *A gestão das organizações*. Amadora: McGraw-Hill.

Tellis, W. M. 1997. Introduction to Case Study. *The Qualitative Report*, 3(3),1.19. <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol3/iss2/4>

Van der Lippe, T., Van Breeschoten, L. & Van Hek, M. 2018. Organizational Work-Life Policies and the Gender Wage Gap in European Workplaces. *Work and Occupations*. 2019. 46(2) 111-148. <https://doi.org/10.1177/0730888418791652>

Van Engen, M., & Willemsen, T. 2004. Sex and Leadership Styles: A Meta-Analysis of Research Published in the 1990s. *Psychological Reports*. 94(1), 3–18. <https://doi.org/10.2466/pr0.94.1.3-18>

VanWynsberghe, R., & Khan, S. 2007. Redefining case study. *International Journal of Qualitative Methods*. 6(2), 80-94. <https://doi.org/10.4135/9781473915480.n9>

Walden, T., Snapp, H., Morgenstein, K & Gregory, L. 2018. Starting the discussion about equality and equity in leadership. *Audiology Today*. 30(3).

Walton, J. 1992. Making the theoretical case. *Exploring the foundations of*

social inquiry (pp. 121-138). New York, EUA: Cambridge Univeristy Press.

Webb, J. 2010. The evolution of women's roles within the university and the workplace. *Forum on Public Policy*. 5, 1-17.

Whiting, L. S. 2008. *Semi-structured interviews: guidance for novice researchers*. *Nursing Standard*. 22(23), 35-40.
<https://doi.org/10.7748/ns2008.02.22.23.35.c6420>

Yin, R. K. 2005. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução Daniel Grassi.

Yoder, J. D. 2001. Making leadership work more effectively for women. *Journal of Social Issues*. 57(4), 815-828. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00243>

Yukl, G. 2010. *Leadership in Organizations* (7th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.

Apêndices

1. Guião da entrevista semiestruturada

Tema	Objetivo	Questão inicial de <i>kick-off</i>	Questões orientadoras
Emergência da mulher no mercado de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as representações que o entrevistado detém sobre o tema - Compreender os destaques que o entrevistado fornece em relação ao tema 	<ul style="list-style-type: none"> - As mulheres têm vindo a emergir e destacar-se no mercado de trabalho, alcançando posições de chefia que seriam impensáveis há cerca de meio século atrás. Assim sendo, qual é a tua opinião, tanto pessoal como profissional, sobre esta emergência que tanto se debate nos dias de hoje? 	<ul style="list-style-type: none"> - Consideras que a emergência das mulheres no mercado de trabalho foi uma questão de cariz social ou cultural? - Consideras que esta luta pelo lugar estável no mercado de trabalho já terminou ou permanecerá sempre em constante mudança e luta por mais direitos igualitários? - É de conhecimento geral que, a emergência da mulher no mercado de trabalho encontra-se interligada com a presença de desigualdade, caso assim não fosse, este tema não seria tão debatido nos dias de hoje. Assim sendo, como caracterizas a desigualdade de género no geral e no seio profissional? - Habitualmente o conceito de “desigualdade de género” está ligado ao trabalho e, apesar de diversas mudanças que foram ocorrendo, permanecerá a opinião de que a desigualdade permanece. Consideras que se trata um sentimento enraizado nas mulheres ou é mesmo uma barreira que ainda não está ultrapassada?

			<ul style="list-style-type: none"> - Ainda sobre desigualdade de género, consideras que estamos perante uma questão de sexo ou de género e das características do mesmo? - (Em caso da entrevistada ser feminina): Na tua posição enquanto mulher e colaboradora numa firma, consideras que em algum momento pessoal ou da carreira, sentiste a desigualdade de género? - No teu ponto de vista, quais são os aspetos que ainda precisam de serem melhorados para diminuir esta desigualdade de género em seio profissional? - As diversas soluções que podem surgir devem ser implementadas a nível nacional/mundial ou devem ser implementadas e sustentadas a nível empresarial? - Por fim, como caracterizas a posição da mulher, nos dias de hoje, no mercado de trabalho?
Mulher enquanto Líder	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as perceções do entrevistado face ao papel da mulher enquanto líder - Identificar as perceções do 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoje em dia, na maioria das profissões há mulheres a exercer diversos tipos de cargos, e, cada vez mais, 	<ul style="list-style-type: none"> - Se tivesses que caracterizar a liderança feminina, como a caracterizavas? E porquê? - A literatura tece, diversas vezes, sobre haverem dois tipos de liderança: feminina e masculina. Esta diferença é notória para

	<p>entrevistado sobre as características da liderança feminina</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar o contraste entre liderança feminina e masculina e compreender a opinião do entrevistado sobre ambas - Compreender de que forma o entrevistado percebe em contexto laboral o impacto de uma liderança feminina tanto para colaboradores como para clientes - Identificar as percepções do entrevistado sobre o impacto da mulher enquanto líder para a vida 	<p>vemos a mulher a alcançar posições de topo em que tem funções de chefia, de liderar de equipas, de gestão, entre outros. Esta ascensão profissional foi claro alcançada tendo em conta tudo o que já debatemos anteriormente. Face a este tema, qual é a tua opinião sobre liderança feminina, dividindo a mesma entre pessoal e profissional?</p>	<p>ti? E se sim, em que aspetos então estes estilos de liderança diferem?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Também ainda no seguimento do que vários autores tecem, também é afirmado que, apesar de haverem então dois estilos de liderança, há mulheres que optam pelo estilo masculino e vice-versa. Qual é a tua perceção deste acontecimento em seio profissional? Porque é que as mulheres por vezes escolhem um estilo de liderança com características masculinas? E vice-versa? - Consideras que há estilos de liderança mais eficazes e eficientes do que outros? Se sim, quais e porquê? - Consideras que a liderança feminina tem mais impacto em lideradas mulheres ou homens? Ou ambas? E porquê? - (Em caso se serem entrevistadas de categoria igual ou superior a sénior): Tendo em conta a tua experiência profissional em posição de chefia, qual consideras ser o teu estilo de liderança e qual o porquê de o adotares? - (Em caso se serem entrevistadas de categoria inferior a sénior): Caso no teu percurso profissional venhas a liderar,
--	--	---	---

	familiar da mesma		<p>qual seria o teu estilo de liderança e qual o porquê de o adotares?</p> <p>- Preferes ser liderado por homens ou por mulheres? E porquê?</p>
<p>Práticas de gestão da firma e a nível nacional que promovem a mulher no mercado de trabalho</p>	<p>- Identificar as perceções do entrevistado sobre as diversas práticas de gestão a nível da firma e nacional que podem existir nos dias de hoje</p> <p>- Compreender o posicionamento do entrevistado face às práticas de gestão</p> <p>- Identificar novas possíveis práticas de gestão</p>	<p>—Atualmente contata-se tanto a nível nacional como a nível de firmas, diversas práticas e políticas que apelam cada vez mais à inclusão e a igualdade de género no trabalho. Qual é o teu posicionamento face a estas políticas e estas práticas?</p>	<p>- Que práticas de gestão e políticas considera que têm mais impacto para a mulher e para o homem?</p> <p>- Considera que as práticas de gestão e políticas que promovem a mulher (por exemplo política de cotas) são práticas que por um outro lado promovem a desigualdade de género?</p> <p>- A nível nacional, que políticas poderiam ser (re)perspetivadas?</p> <p>- A nível empresarial, que políticas poderiam ser repensadas e ou melhoradas?</p> <p>- É referido que a firma PwC fomenta a igualdade de género, equidade salarial, mesmas oportunidades de carreira etc para ambos os géneros? Reconhece essas práticas? Quais são os indicadores que sustentam a tua opinião? Tens sugestões de melhoria para a PwC neste domínio?</p>

<p>Encerramento da Entrevista</p>	<p>- Identificar o posicionamento do entrevistado face ao futuro da mulher enquanto colaboradora</p>	<p>- Numa forma de perspetivar o futuro e o que o mesmo trará e, também, de forma a encerramos este tema, daqui a 10 anos, como perspetivas a evolução deste tema: o que espera que tenha sido alcançado/melhorado/deixado e parte?</p>	
-----------------------------------	--	---	--

2. Transcrição de uma entrevista

ER – Entrevistador

E - Entrevistado

ER - As mulheres têm vindo a emergir e destacar-se no mercado de trabalho, alcançando posições de chefia que seriam impensáveis há cerca de meio século atrás. Assim sendo, qual é a tua opinião, tanto pessoal como profissional, sobre esta emergência que tanto se debate nos dias de hoje?

E – acho que era um, acho que era natural apesar de que culturalmente em alguns países ainda que desenvolvidos ainda continua haver algum entrave mas acho que aos poucos as mulheres foram assumindo.... Pá, não foi de forma natural, porque muita coisa teve que ser imposta como sabemos, mas acho que não fazia sentido ser de outra forma apesar de que noutros países menos desenvolvidos ainda se continuar a verificar muita mesmo a nível de legislação e cultural ainda haver muita desigualdade hum... eu encaro com naturalidade, porque a nível de competências, capacidades, como é óbvio, de uma forma natural ia dar para perceber que nós conseguimos chegar lá (risos) não havia mais por onde barrar (risos)...

ER - Consideras que a emergência das mulheres no mercado de trabalho foi uma questão de cariz social ou cultural?

E – Hum.... Pá, sinceramente acho que foi um bocadinho dos dois. Eu acho que a própria sociedade obrigou a também vermos os exemplos que foram sendo seguidos noutros países, mais desenvolvidos o facto de estarmos num mundo cada vez mais globalizado, muita troca de informação, liberdade de deslocação, isso acho que... opa estamos na união europeia... acho que contribuiu... e depois culturalmente acho que podia haver mais entrave, nos somos um país mais fechado, algo machista há uns tempos atrás mas eu acho que depois uma coisa acabou por levar a outra e a cultura foi-se adaptando... acho que começou um bocado por aí, pela liberdade de circulação, de pessoas, de tecnologia, de globalização no fundo que fez com que socialmente as mulheres também começaram a dominar noutros países e depois isso acabou por influenciar primeiro a nível social e depois culturalmente....

ER - Consideras que esta luta pelo lugar estável no mercado de trabalho já terminou ou permanecerá sempre em constante mudança e luta por mais direitos igualitários?

E – Acho que ainda não terminou sinceramente, acho que ainda atemos algum caminho a percorrer, o facto de existir cotas, nos parlamentos e afins que obrigam a ter um determinado número de mulheres... e para além disso ainda há muito estigma, ainda há muita sogra e muita mãe que acha que a mulher tem que ficar a cuidar do filho e não sei quê e apropriada sociedade ainda te, pá se acontece alguma coisa á criança a mãe é que tem que ir e se a mãe não está presente... alguma coisa não está bem, hum, a licença de maternidade pá apesar de tudo ainda continua a ser vista, ainda continua a ser estranho quando um homem pede para gozar a licença de paternidade, apesar de a lei prever não é, e a mulher também pode abdicar mas há um período obrigatório. Ou seja, acho que é um caminho a percorrer, já há muita coisa que já foi feita mas não pode ficar por aqui... o lugar estável já está conquistado, mas por exemplo ainda continua a ver, não em empresas como as nossas, mas em muitos locais ainda continua a ver a questão do opa se estas grávida não te vou contratar, ou em entrevistas de emprego perguntar se tencionas engravidar nos próximos tempos... isso ainda continua a acontecer muito, nem sei se vamos chegar algum dia a um ponto que seja igual contratar um homem ou uma mulher, a não ser que acha mudanças a nível legislativo em que os direitos dos homens sejam exatamente iguais aos direitos da mulher, então quando um pai é pai vai também estar fora (risos)... Um homem que tira, que quer fazer um acompanhamento do filho também é visto com outros olhos, portanto acho que ainda temos aqui um longo caminho a percorrer...

ER - É de conhecimento geral que, a emergência da mulher no mercado de trabalho encontra-se interligada com a presença de desigualdade, caso assim não fosse, este tema não seria tão debatido nos dias de hoje. Assim sendo, como caracteriza a desigualdade de género no geral e no seio profissional?

E – Acontece... opá, acontece por vários motivos, opa, acontece por estarmos numa sociedade, num país em que a mulher ainda continua a ser vista como dona de casa, mãe, e esperar que a partir do momento que é mãe, que se desdobre e que faça coisas que não são exigidas ao homem, se o filho esta doente é a mãe que tem que ir, reuniões nas escolas também... à parte disso, a questão física, muitas vezes são entraves, a força física é limitativa para alguns trabalhos, nomeadamente, opa já se começa a ver mulheres a conduzir autocarros mas eu lembro-me que era miúda e todos os

motoristas eram todos homens, portanto aparece uma mulher e uma pessoa não sabe, até estranha, mas tu tens braços para rodar o volante? (risos)... Camionistas, nas obras, eletricitas, há muitas profissões que tem exigem esforço físico e aí não podes pedir igualdade, temos que ser conscientes, há coisas que uma mulher pode não conseguir mas por uma questão física mesmo e culturalmente há profissões que estão ligadas aos homens e só aos poucos é que a mulher... engenharias, informáticas, aviação e assim... mas sim há um conjunto de várias barreiras que não serão fáceis de se ultrapassar...

ER - Habitualmente o conceito de “desigualdade de género” está ligado ao trabalho e, apesar de diversas mudanças que foram ocorrendo, permanecerá a opinião de que a desigualdade permanece. Consideras que se trata um sentimento enraizado nas mulheres ou é mesmo uma barreira que ainda não está ultrapassada?

E – Eu acho que é mesmo uma barreira, acho que efetivamente acontece... embora eu acho que as vezes é um misto dos dois.... Há entraves, não vou dizer que não há, há entraves... principalmente em lugares mais de topo... se olhares para o nosso painel de *partners* eu acho que continua a ser mais homens, principalmente, é uma em quatro... estás a ver? Percebes o que quero dizer? Alem em cima mesmo, lugares de topo... *managers* vês muitas mulheres, mas lá em cima do *board* ainda é difícil... ainda tens que batalhar muito e isso eu tenho conhecimento de causa... também está um bocado associado ao esforço, à dedicação que tens que dar... e nem toda a gente tem essa disposição... temos um caso de uma mulher que adiou a maternidade para alcançar o que alcançou, estava no hospital a trabalhar, tinha acabado de ter os filhos... e lá está é a tal questão, nós mulheres ainda temos muita enraizado a questão da maternidade, o sentimento de culpa de não dares o acompanhamento aos teus filhos que era suposto, que, tu, culturalmente, internalizares-te não é, com o crescimento assumiste que é tua responsabilidade... a questão aqui não é só a gente de fora a dizer que devias ser tu a estar naquele momento, és tu própria que sentes essa necessidade, opá, e a Colega x diz muitas vezes que uma pessoa só é feliz aqui dentro, só consegue evoluir cá dentro se estiver completamente confortável com a situação do género opá faltar aos aniversários dos filhos porque está fora num país qualquer a fazer qualquer coisa, não acompanhar percebes? Mas é isto, ela diz isto, que só consegues viver isto a 100% e ser feliz com o trabalho que desenvolves se tiveres completamente confortável e não

tiveres qualquer sentimento de culpa, esse sentimento de culpa não é só o que a sociedade vai pensar de ti, é aquilo que tu sentes de ti mesma, o que é que te faz falta, o que te motiva e eu acho que é isso que faz com que as mulheres cheguem a um ponto e a sair porque depois chega a um ponto que já não estão dispostas a abdicar de outras coisas, que lá está, que culturalmente, estão enraizadas em nós... nomeadamente essa questão de não acompanhares os teus filhos, de não teres tempo para te dedicar à família... mas não é só, porque efetivamente as mulheres que tem essa vontade, ambição e não têm esse tipo de preocupações têm alguma dificuldade se calhar agora menos lá está as coisas agora estão a evoluir, mas lugares de topo, muito topo, ainda acho que há dificuldade, é algo que se tem que trabalhar...

ER - Ainda sobre desigualdade de género, consideras que estamos perante uma questão de sexo ou de género e das características do mesmo?

E - Hum... boa pergunta... se calhar há uns anos atrás eu podia ser que era porque opá és mulher e pronto, nascias mulher e acabava... era só isso agora acho que não, acho que acontece pelo género, a mulher é capaz ou não é, características da mulher... há características que estão inerentes a nós, nomeadamente a questão da força e outras particularidades, o homem não pensa da mesma maneira que a mulher e assim, é como comparar raças de cães, opa um labrador tem determinadas características, tem um cão de água com outras e depois até vais a ver que se calhar no meio um labrador é agressivo etc... há certas características que estão inerentes a nós mas depois cada pessoa é cada pessoa...

ER - Na tua posição enquanto mulher e colaboradora numa firma, consideras que em algum momento pessoal ou da carreira, sentiste a desigualdade de género?

E - Hum... não... não senti hum... não senti pessoalmente, nunca deixei de ser promovida por ter filhos, mas também a verdade é que nunca gozei uma licença de maternidade completa... ou seja, não senti porque também não me pôs a jeito porque opa é difícil abdicar dos meus direitos... não foi por receio de não subir ou ser encostada, vou pelo facto de não me sentir confortável estar 5 meses fora daqui, não consigo, pela minha dedicação e lá está... eu quando tenho que ficar em casa, fico, quando tenho que sair mais cedo, saiu... acho que foi também aqui um bocado da reciprocidade... eu dou mas a empresa também me dá...

ER - Por fim, como caracterizas a posição da mulher, nos dias de hoje, no mercado de trabalho?

E – A evolução é positiva, nós estamos a conquistar, estamos a conseguir afirmamos enquanto boas profissionais, em áreas que nem sequer lá está eram reconhecidas, ou era suposto há uns anos atrás uma mulher participar, estar envolvida, mas ainda acho que há muita margem para evoluir. Aqui na empresa não sinto isso, mesmo a nível salarial é o mesmo mas há muitas empresas que continua a haver desigualdades, em alguns setores há diferenças salariais e entraves à entrada da mulher para algumas posições. Apesar de haver uma evolução positiva, ainda há um longo caminho a percorrer, portanto não acho que estamos completamente.... Mas também não somos apologista daqueles movimentos feministas, isso até acaba por ridicularizar o tema... E pronto acho que as coisas têm que ser feitas de forma mais ou menos natural, como é óbvio há coisas que têm que ser impostas, porque se fossem pelo caminho normal ia demorar muito a chegar lá num curto espaço de tempo, como é o caso das cotas, mas, pá, sermos vistos pela nossa competência, conhecimento...

ER - Hoje em dia, na maioria das profissões há mulheres a exercer diversos tipos de cargos, e, cada vez mais, vemos a mulher a alcançar posições de topo em que tem funções de chefia, de liderar de equipas, de gestão, entre outros. Esta ascensão profissional foi claro alcançada tendo em conta tudo o que já debatemos anteriormente. Face a este tema, qual é a tua opinião sobre liderança feminina, dividindo a mesma entre pessoal e profissional?

E – Sinceramente eu não sei muito bem como caracterizar... porque eu acho que liderança feminina varia de mulher para mulher... é aquela questão de haver um protótipo, és mulher lideras assim isso não existe não é...

ER – Então não consideras que acha dois estilos de liderança feminina e masculina?

E – Eu sinceramente não vejo dessa forma... eu acho que há diferenças hum... lá está, nós naturalmente se calhar temos uma forma diferente de lidar com as pessoas mas também varia de mulher para mulher e de homem para homem, não é... há homens que se calhar ate são mais cordiais, ou assertivos ou outros mais bruscos menos pacientes, como também acontece o mesmo nas mulheres... continuo a dizer, há diferenças entre homens e mulher geneticamente, não acho que se deva tratar da

mesma forma os dois, é tratar pela equidade... não consigo concordar muito com isso de haverem dois estilos baseados no género... com as pessoas com eu tenho trabalhado não consigo fazer uma distinção clara entre opá ele é assim porque é homem, e ela é assim porque é mulher... não consigo, não vejo assim, o que muda é a pessoa, as suas características...

ER - Tendo em conta a tua experiência profissional em posição de chefia, qual consideras ser o teu estilo de liderança e qual o porquê de o adotares?

E – Influencia a personalidade, a formação, o contexto e a pessoa que estás a liderar basicamente influencia muita coisa, a tua própria maneira de ser mas tu depois vais-te adaptando tendo em conta as formações que vais tendo, de liderança, comunicação, *soft skills* e experiência que vais tendo... influencia o dia, claro... e a pessoa que estas a liderar porque apesar de eu ser uma pessoa e deveria usar o estilo para toda a gente mas tenho que ter uma capacidade de adaptar às pessoas... experiências se calhar as vezes quando falo é uma coisa mais trabalhada, por experiência, formações etc...

ER - Preferes ser liderado por homens ou por mulheres? E porquê?

E – Isso é interessante, essa pergunta... hum... tendencialmente diria que os homens não gostam de ser liderados por mulheres... mas, tendo em conta a minha experiência, eu até acho que é mais ao contrário... principalmente neste tipo de empresas, se calhar há situações lá está, eu estou a falar da minha experiência, mas acho que já está muito enraizado que as mulheres assumem cada vez mais posições de liderança e acaba por ser uma coisa natural para os homens. Agora efetivamente acho que s vezes as mulheres continua a ser muito, e opa isso eu acordo que a situação da mulher pode ter alguma influência. Acho que tendemos a ser mais críticas com o nosso género muitas vezes do que para com os homens... aqueles comentários de ah chegou ali por causa de hum... tudo menos o trabalho (risos). Mas eu sinceramente aqui pessoalmente e indiretamente não sinto muita diferença acho que tem sido um processo muito tranquilo, ouço coisas claro, acho que ainda há esse entrave das mulheres reconhecerem valor a outras mulheres sem aquela pontinha de inveja, de mau dizer e entre os homens não se sente isso e há uma diferença muito grande... mas isso está enraizado em nos mulheres... mas pronto, atualmente não sinto diferença...

ER – Atualmente contata-se tanto a nível nacional como a nível de firmas, diversas práticas e políticas que apelam cada vez mais à inclusão e a igualdade de género no trabalho. Qual é o teu posicionamento face a estas políticas e estas práticas?

E – Sinceramente conheço a nível nacional a questão das cotas, os movimentos de igualdade de salários, entrada da mulher para profissões que não era suposto por serem profissões masculinas, sinceramente não tenho muito mais conhecimento mas também não me interessa muito pelo tema... as vezes vejo por ai coisas das mulheres feministas e depois acaba no ridículo e acabo por me por um bocadinho de parte porque lá está durante o dia a dia não sinto necessidade de lutar por isso, onde estamos isso esta a ser bem gerido por quem está acima... e sei que isso esta a ser bem gerido e estão a ser feitas coisas a esse nível...

ER – Numa forma de perspetivar o futuro e o que o mesmo trará e, também, de forma a encerramos este tema, daqui a 10 anos, como perspetivas a evolução deste tema: o que espera que tenha sido alcançado/melhorado/deixado e parte?

E – Já fui respondendo a essa questão... acho que não vai deixar de ser tema ainda, e um processo demorado, principalmente nos países subdesenvolvidos ainda no outro dia vi uma notícia de uma prática horrível que só foi proibida agora na Nigéria, a mutilação dos órgãos genitais, só por ai já vemos que ainda há um longo caminho a percorrer.

3. Análise de conteúdo por categorias

Categoria de 1º nível	Operacionalização da categoria 1º nível	Categoria de 2º nível	Operacionalização da subcategoria de 2º nível	Categoria de 3º nível	Operacionalização da categoria de 3º nível	Transcrições das entrevistas		
Condições do protagonismo laboral feminino	Esta categoria mobiliza as principais razões que impulsionaram a emergência da mulher no mercado de trabalho.	Pressões externas	Esta subcategoria destaca a globalização como causa inerente há emergência das mulheres no trabalho.			Masculino: "com o contacto com outras culturas até fora do país, elas passaram a ter acesso à escola, com a revolução foram-se qualificando e foi permitindo que fossem estudando "		
						Feminino: "mulheres antigamente não podiam trabalhar e se tu bem te lembras na segunda guerra mundial fez com que houvesse aquela mudança e então as mulheres começaram a ir para os postos de trabalho porque os homens não estavam lá portanto ouve aqui aquela mudança de 180 graus "		
						Feminino: "Eu acho que a própria sociedade obrigou a também vermos os exemplos que foram sendo seguidos noutros países, mais desenvolvidos o facto de estarmos num mundo cada vez mais globalizado, muita troca de informação, liberdade de deslocação, isso acho que... opa estamos na união europeia... acho que contribuiu..."		
		Mudanças ao nível cultural	Esta subcategoria salienta a mudança cultural que acompanhou a emergência das mulheres no mercado de trabalho.					Masculino: "a nível cultural teve que haver a aceitação por parte das pessoas a ter uma mulher no trabalho e também a nível social, tiveram que estar estabelecidas as condições para a mulher também poder ir trabalhar... portanto, acho que foi as duas e acho que a cultura até foi mais importante porque eu acho que tipo, estabelecer as condições, as condições se calhar é fácil ter as condições para as mulheres irem trabalhar agora, mudar a cabeça às pessoas de que opá"
								Masculino: "A nível cultural porque as mentalidades dos Chefes de antigamente, estamos a falar tal como disseste à meio século atrás são completamente diferentes das de hoje, "
								Masculino: "cultural porque tu não assistes a este progresso em todos os países conforme por exemplo na cultura ocidental assistes mais a isso do que nos países árabes em que a cultura é mais muito mais fechada, portanto acho que é cultural"
								Masculino: "... mas é muito por uma cultura, por um hábito, por uma tradição..."
								Feminino: "questão mais cultural, houve uma mudança de mentalidades, se calhar a abertura a outros países, a outra realidade nos fez adotar uma nova cultura, perceber que as mulheres também tinham uma palavra a dizer no mercado de trabalho, mesmo nos cargos de chefia."
								Feminino: "eu encaro com naturalidade, porque a nível de competências, capacidades, como é óbvio, de uma forma natural ia dar para perceber que nós conseguimos chegar lá (risos) não havia mais por onde barrar (risos)..."
								Acesso das mulheres à educação
Feminino: "o meio onde estamos inseridos começando pela educação é muito importante e não só, pela educação, "								

			de maior destaque feminino.			<p>Feminino: "da área de economia, gestão, contabilidade, cada vez mais entram mulheres nestes cursos e cada vez mais são cursos considerados femininos, lá está são estereótipos, e se calhar por isso é que está a acontecer, mas é verdade. Na faculdade eu cheguei a ter aulas em que eramos ó raparigas, não havia rapazes na sala."</p> <p>Feminino: "as mulheres também começaram a estudar mais, começaram a seguir uma carreira académica mais ativamente (hum)"</p> <p>Masculino: "mas também agora como vês mais mulheres, deve haver uma cota mais igualitária, em termos de mulheres e homens nas faculdades, vão se acostumando a estar com mulheres, a estudar com mulheres,"</p> <p>Masculino: "foram ocorrendo diversas melhorias tanto no acesso a educação, informação e tudo mais acho que o papel da mulher acompanhou um pouco esse progresso"</p> <p>Feminino: "são mais evoluídos socialmente, têm mais acesso à informação, acho que acaba por ser mais um bocado por aí"</p> <p>Masculino: "passaram a ter acesso à informação"</p> <p>Masculino: "tanto em termos de frequência universitária de percentagem de mulheres que atualmente"</p>
		Autonomia financeira das mulheres	Esta subcategoria salienta a economia nacional como meio promotor de inclusão das mulheres no trabalho.			<p>Masculino: "o nível de economia que o país atravessa por exemplo, não é? Hoje por exemplo é quase impensável da forma que isto está que é que se posso dizer, impensável que só um membro da família trabalhe, não é?"</p> <p>Feminino: "Como é que funciona a sociedade? Através de dinheiro não é? É isso que sustenta a sociedade, que faz mover e tu para teres um determinado nível de vida precisas de também ter rendimento que te possa sustentar, que te possa desenvolver. "</p>
		Auto valorização e empoderamento das mulheres	Esta subcategoria demonstra a importância da autovalorização da mulher.			<p>Masculino: "Acho que também se tornou uma necessidade da mulher, até mesmo para os homens, até mesmo para a valorização própria dela, de se sentirem úteis, de se mostrarem, que conseguem ser e são capazes."</p> <p>Masculino: "acho que a mulher começou a querer ser mais independente, a ter um papel e os mesmo direitos que o homem que acho que deveria ter sido logo à partida (risos)..."</p> <p>Feminino: "vista a necessidade não só da mulher se sentir útil no mercado de trabalho mas o mercado de trabalho para a mulher, isto é, a mulher por si só tem uma capacidade mais multifacetada do que os homens e isso foi uma mais-valia para o mercado de trabalho atualmente..."</p> <p>Feminino: "socialmente ela sentiu mesmo essa necessidade de ter uma voz ativa na sociedade e, conseqüentemente, no mercado de trabalho."</p> <p>Feminino: "Hoje em dia as mulheres já não admitem ser tratadas desta forma, dona de casa, acho que faz todo o sentido, porque se a mulher ou o homem gostam de trabalhar fora de casa, têm todo o direito de o fazer e não ficarem restringidos aquela função doméstica de</p>

						cuidar dos filhos e tudo o mais."
Fatores Facilitadores e Dificultadores do protagonismo laboral feminino	Esta categoria mobiliza os fatores facilitadores e dificultadores de promoção da mulher no trabalho.	Influência positiva da mulher	Esta subcategoria demonstra o impacto positivo que a mulher tem no contexto profissional numa visão partilhada pelos(as) entrevistados(as).			Masculino: "acho que as mulheres têm essa situação, nós percebemos a dificuldade que é lá chegar e quando uma mulher chega a líder nós acabamos por aceitar melhor e tem um impacto maior em nós porque nos percebemos o quanto, as dificuldades que ela passou."
						Feminino: "Acho importante também o exemplo, porque isto é uma mensagem que se vai passar para o futuro e então os filhos ao serem inculcados que a mulher pode ser líder quer em casa quer no trabalho, acho que é importante para a evolução social no futuro para cada vez menos este assunto ser debatido"
						Masculino: "a minha ideia principalmente entre mulher e homem no mercado de trabalho é que não há diferenças, ou seja, e é uma grande vantagem termos as mulheres a entrarem no mercado de trabalho e a ocupar cada vez mais os postos de liderança porque é mais talento que temos"
						Masculino: "Mas, também acho que pode ser benéfico para os homens terem a experiência profissional de serem liderados por mulheres e não ser homens homens e mulheres mulheres, acho que é bom misturar. Porque para homens se estiverem sempre a trabalhar com homens acho que é bom mudar também para aprender um bocadinho com as mulheres para saber o que elas fazem, como trabalham, quais os inputs que colocam no trabalho e no modo de trabalhar, porque o modo será sempre diferente portanto acho que é muito importante também as pessoas trabalharem fora da zona de conforto e depois conseguem ver, após um ano, que trabalhar com um homem ou com uma mulher é igual, não depende do género, isso não..."
						Masculino: "é importante trazer as políticas para todas as empresas, para agradar aos colaboradores, porque se existir uma maior satisfação nos colaboradores, eles estão mais felizes, vão trabalhar melhor e ser mais rentáveis para a empresa e isso pronto é benéfico para a empresa..."
		Masculino: "porque basta haver uma empresa que começa a adotar medidas mais benéficas de repente as pessoas também não são estúpidas não é, e nem é tudo é salário não é... as vezes tem a ver com as outras benesses que temos à volta do nosso emprego"				
		Custo-benefício na contratação de homens	Esta subcategoria salienta o custo-benefício que, por norma, beneficia o homem aquando da contratação laboral.			Masculino: "para as empresas um homem ser sempre mais benéfico, pelo facto de uma mulher quando engravida tem que ficar em casa, o homem não..."
						Masculino: "mas há firmas que ainda ficam um bocadinho de pé atrás em recrutar mulheres até mesmo para serviços de chefia no sentido de, lembrem-se de uma coisa: as mulheres são aquelas que vão ter os filhos, não vou ser os homens, só pela mentalidade por exemplo, se calhar ficam só um bocadinho de pé atrás, aquela não porque mais cedo ou mais tarde vai ser mãe, ou seja vai estar durante meio ano ou mais, ou seja pode ser um fator que implica

					<p>uma luta constante mas que não seja impedimento das mulheres chegarem onde têm que chegar. "</p> <p>Feminino: "tem a ver com essa coisa da mulher engravidar e tem custos adicionais deve ser uma das causas e acho, aliás acho que deve ser a causa principal, tem custos adicionais pelo que vão escolher os homens por causa disso e aqui esta um exemplo não é? "</p> <p>Feminino: "eu acho que há algumas mentalidades de algumas empresas ainda está virada para contratar homens porque esses não dão problemas porque a mulher engravidar e terem que chamar alguém para substituir e tudo mais, ainda é visto como um problema em alguns casos e por isso eu acho que ainda não estamos estabilizados. "</p>
		Período inerente à Maternidade	Esta subcategoria destaca a Maternidade e o período inerente à mesma como uma das maiores entraves vistas pelo olhar do empregador.		<p>Masculino: "enquanto a lei não obrigar que fiquem os dois em casa, tanto para tomar conta de criança como para equilibrar as contas para a entidade empregadora, vai haver sempre essa luta e porque continua a ser mais caro ter uma mulher para todos os efeitos. "</p> <p>Masculino: "aquela não porque mais cedo ou mais tarde vai ser mãe, ou seja vai estar durante meio ano ou mais"</p> <p>Masculino: "deixar de olhar para a mulher como aquela pessoa que não tem tempo para se dedicar às coisas, em termos profissionais, porque se calhar olhas para a mulher "aquela ali chega á horinha e tem que ir embora porque tem que ir buscar os filhos", e acabas por se calhar não lhe dar oportunidade. "</p> <p>Feminino: "Porque estas a pagar a uma pessoa que não esta lá, a verdade seja dita é um custo adicional acho que é por causa disso mas também não podemos olhar só pra ai, não é? "</p> <p>Feminino: "a muitas empresas que te mandam embora quando estas grávida, infelizmente ainda é uma realidade"</p> <p>Feminino: "a questão da gravidez é sempre um período sensível para a mulher, ou seja, nós temos aqui um período de 4 a 5 meses mas nos temos que pensar que há todo um processo de gestação, todo um processo hormonal, antes e depois, que influencia a mulher e isso acaba por ser aos olhos das empresas e as empresas sabem isso, estamos a falar de pessoas e acabam por ficar um bocadinho reticente porque é um custo que vão ter, além de ser o custo estamos a falar d ausência, falta de mão de obra e claro que é uma desvantagem."</p> <p>Feminino: "... e também na progressão de carreira, também devido à maternidade e assim, podem ponderar mais por um homem..."</p> <p>Feminino: "Porque se ainda vemos empresas que despedem facilmente uma pessoa que engravidou, que vai voltar da licença de maternidade, ou seja, que são coisas que estão imputadas diretamente á mulher, enquanto isso existir, eu acho que vai continuar a não haver igualdade"</p> <p>Feminino: "E em experiencias profissionais anteriores e antes de perceber sequer nisso já se ouvia "Ah ela esteve grávida, este ano já não sobe" e isso é ridículo... não faz sentido. Portanto, enquanto tivermos este tipo de mentalidade eu acho que esse é um dos maiores entraves sinceramente. "</p>

						<p>Feminino: "no facto de a mulher poder progredir na carreira independentemente de ter estado 5 6 meses fora porque ela não deixou de ser válida, "</p> <p>Feminino: "a licença de maternidade pá apesar de tudo ainda continua a ser vista, ainda continua a ser estranho quando um homem pede para gozar a licença de paternidade, apesar de a lei prever não é, e a mulher também pode abdicar mas há um período obrigatório. "</p> <p>Feminino: "mas em muitos locais ainda continua a ver a questão do opa se estas grávida não te vou contratar, ou em entrevistas de emprego perguntar se tencionas engravidar nos próximos tempos... isso ainda continua a acontecer muito, nem sei se vamos chegar algum dia a um ponto que seja igual contratar um homem ou uma mulher, a não ser que acha mudanças a nível legislativo em que os direitos dos homens sejam exatamente iguais aos direitos da mulher, então quando um pai é pai vai também estar fora (risos)... "</p> <p>Masculino: "O facto de puder abdicar faz com que acha uma pressão para que ele abdique disso, e passe sempre para a mulher e a mulher continua a ser mais cara para a empresa. O que eu acho que devia ser, por exemplo, é toda a gente ter pelo menos meio ano e mesmo que eu quisesse abdicar, não dava, não havia essa possibilidade,"</p>
		Desigualdade salarial	Esta subcategoria refere a desigualdade salarial como a maior desigualdade sentida em contexto empresarial.			<p>Feminino: "há homens que trabalham há menos tempo e ganham mais e fazem o mesmo tipo de trabalho portanto eu acho que sim, que isto vai continuar, é um caminho longo ainda a percorrer."</p> <p>Feminino: "menos entre homens e mulheres desigualdade de salários, mas sei lá, se fores para a área fabril isso existe, existe desigualdade entre o homem e a mulher e fazem exatamente o mesmo trabalho. "</p> <p>Feminino: "justiça salarial é importante"</p> <p>Masculino: "é, quando avaliamos não avaliar pelo sexo, não ter diferença salarial... "</p> <p>Masculino: "existem desigualdades salariais e mesmo que essa mulher tenha um desempenho igual o superior existe vários casos que os homens ainda ganham mais que as mulheres..."</p> <p>Feminino: "A desigualdade acontece com a decisão da chefia, a desigualdade salarial acontece apesar de já se ter diminuído... temos que falar que para a mesma função, mesmas capacidades e <i>know-kow</i> temos que ter um salário igual..."</p> <p>Feminino: "é o mesmo mas há muitas empresas que continua a haver desigualdades, em alguns setores há diferenças salariais e entraves à entrada da mulher para algumas posições."</p>
		Igualdade de oportunidades	Esta subcategoria salienta os entraves emergidas ao nível das oportunidades de progressão de carreira, entre			<p>Masculino: "m de baixo, eu acho que porque ora bem, quando a mulher chega a partida o mercado de trabalho não é... hum... não tem pessoas do sexo feminino, ou seja, alguém do género masculino vai ter que lhes dar essa oportunidade e essa oportunidade ainda custa a ser dada."</p> <p>Masculino: "eu acho que chega haver dificuldade nas mulheres em darem-lhes essa oportunidade até."</p> <p>Masculino: Igualdade das oportunidades ... deixar de olhar para a mulher como aquela</p>

			outras.			<p>pessoa que não tem tempo para se dedicar às coisas, em termos profissionais"</p> <p>Feminino: "apesar de podermos ter oportunidades iguais, que deveremos ter, acabamos por ser diferente na maneira de ser, na maneira de pensar e de estar, assim como entre homens e entre mulheres isso também exista. "</p> <p>Masculino: "tratar-se de dar a mesma oportunidade às mulheres que se dá aos homens, só isso... acho que é mesmo tratar os dois géneros da mesma forma e dar as oportunidades... também sou um bocado contra a dar oportunidades especiais a mulheres... não... a minha opinião é que deve ser igual então elas não podem ser tratadas de diferente forma... é ser de forma igual, portanto eu acho que e isso, dar as mesmas oportunidades às mulheres. "</p> <p>Masculino: "ainda assim tem uma progressão muito mais lenta do que o homem e acho que isso anda tem a ver com a luta que tem que ainda ser feita nesse sentido..."</p> <p>Masculino: ", colocar os dois sexos no mesmo patamar, oportunidades iguais sem serem distinguidos pelo sexo que nada define... "</p>
		Visão da sociedade perante a mulher	Esta subcategoria demonstra, pelo olhar dos(as) entrevistados(as), as opiniões e sentimentos enraizados na sociedade sobre a mulher enquanto profissional e/ou detentora de um lugar de liderança.			<p>Masculino: "A desigualdade de género é está inculcida na sociedade e... não dá... e sendo as organizações o reflexo um bocadinho da sociedade, a desigualdade de género continua a estar lá"</p> <p>Masculino: "eu só acho é que a sociedade ainda ia olhar para ela com maus olhos..."</p> <p>Masculino: "na prática as mulheres têm sempre que fazer mais que os homens, não é? Porque a sociedade tem dois pesos e duas medidas e essa é a realidade... e o homem tem que deixar a família, mas a mulher se deixar a família é mal vista pela sociedade "</p> <p>Masculino: "a questão é, como é que nos a vemos até lá, porque até lá, ela vai levar com a lógica de que é má mãe, de que não cuida da família"</p> <p>Masculino: "a sociedade era um bocadinho machista, de certa forma continua a ser."</p> <p>Masculino: "Acho que é mais de imagem, percebes? Qual é a tendência da mentalidade das pessoas: ai é mulher e se calhar não vai conseguir. De certa forma, posso estar errado, mas acho que é mais pelo que foi inculcido percebes? Pelo que vais ouvindo e pelo que vais olhando para casos, o que é que tu olhas? Vês que é tudo uma questão de, não sei, acho que é nem é cultura, neste caso ... "</p> <p>Masculino: "tu olhas para, vais percebendo que ideia que transmitem a mulher não dá para este tipo de cargos, não consegue percebes? É mais da mentalidade das pessoas que se calhar foi-lhes inculcido assim, aprenderam assim"</p> <p>Masculino: "Mas vendo do ponto geral é as mentalidades que têm que ser mudadas, as oportunidades serem iguais né?"</p> <p>Feminino: "Acho que o fator cultural nos põe aqui um travão, porque somos tipicamente uma sociedade, acho na minha opinião mais conservadora que hoje em dia não faz sentido ainda há muita gente a pensar que o lugar da mulher é em casa a cuidar da casa a cuidar dos filhos (hum), se calhar se fosse pelo facto cultural não estávamos tao evoluídos como estamos. "</p>

						Feminino: "tu acabas por sentir que as mulheres são tratados de uma forma um pouco diferente, as tantas se fores homem vai ser tudo mais fácil, "
						Feminino: "Mentalidade sobre tudo porque se não mudarmos de mentalidade não vamos mudar nada, é muito difícil mudar alguma coisa, sem mudar as mentalidades de quem comanda as empresas"
						Masculino: "mudar a cabeça às pessoas de que opá, as mulheres também podem trabalhar, também podem fazer um trabalho bom e igual ao homem, não tem nenhum, e até há mulheres que são, que tem mais talento que têm mais capacidades do que o homem, mudar isso na cabeça das pessoas é que é muito complicado, pode levar até gerações para isso acontecer... acho que esse foi o mais importante e também o mais difícil..."
						Masculino: "eu tenho sentido mais é que às vezes essas pessoas mais sécticas são capazes de pensar que a mulher não tem tanta capacidade quanto um homem tem..."
						Masculino: "essas pessoas sécticas gostam mais de trabalhar para e com homens, e depois se tiverem que trabalhar com mulheres... e às vezes até se sentem um bocado... como é que hei-de dizer... ameaçadas por terem uma mulher que consigo estar mais acima que eles e às vezes ser melhor do que eles e depois sentem-se um bocado ameaçados por isso..."
						Masculino: "Mas ainda assim como ainda existe muitas pessoas mais antigas vá, no mercado de trabalho... ainda se sente um bocado de reticência nessas pessoas, acho que elas estão a aceitar as mulheres quase como obrigados por causa da nova mentalidade que esta a ser aplicada, e também acho que só o fazem par cumprir algum tipo de obrigação ou assim... mas ainda existem essas pessoas mas há medida que saírem do mercado de trabalho isso vai se notar imensa diferença acho que sim..."
						Masculino: "ainda há muitas empresas, pessoas que são ainda muito conservadoras e que tentam limitar o papel da mulher "
						Masculino: "o +pensamento conservador de muitas empresas e reflete também o tratamento diferenciado que há entre homem e mulher, "
						Masculino: "a mulher salientar se ou ter uma postura mais firme adotando uma liderança masculina e acredito que ainda existem casos que isso acontecesse para evitar que a vejam mais fraca pelo perspectiva que os outros vão perceber dela e não do que ela pensa sobre si..."
						Masculino: "o facto de existir uma cultura e uma tradição que hoje em dia acaba por ser um pouco diferente e se calhar nós temos ainda a mentalidade de tratar o presente como era tratado no passado, acho que é por aí..."
						Masculino: "Isto tem tudo a ver com mentalidades não é? Se os cargos acima numa empresa tiverem uma mentalidade mais contemporânea, pronto opa não irá nunca colocar entaves a uma pessoa por ser do sexo feminino ou masculino, para subir e afins, não haverá nenhuma desigualdade, nenhum exemplo... enquanto se for uma pessoa com uma mente fechada, mais tradicional, um antes 25 de Abril como eu costume dizer, aí sim já vai colocar bastantes

					<p>entraves e irá haver injustiças consoante o género da pessoa... "</p> <p>Feminino: "As gerações mais antigas ainda têm aquela mentalidade de que o lugar da mulher é na cozinha e acabam por ser até mais resistentes até por exemplo perante uma liderança feminina"</p> <p>Feminino: "e para além disso ainda há muito estigma, ainda há muita sogra e muita mãe que acha que a mulher tem que ficar a cuidar do filho e não sei quê e apropriada sociedade ainda te, pá se acontece alguma coisa á criança a mãe é que tem que ir e se a mãe não está presente... "</p> <p>Feminino: "Opa, acontece por estarmos numa sociedade, num país em que a mulher ainda continua a ser vista como dona de casa, mãe, e esperar que a partir do momento que é mãe, que se desdobre e que faça coisas que não são exigidas ao homem, se o filho esta doente é a mãe que tem que ir, reuniões nas escolas também..."</p>
		Visão da mulher sobre si mesma	Esta subcategoria salienta a visão da mulher sobre si mesma quando se vê em posições de liderança.		<p>Masculino: "... e como é que ela se vê a ela própria, porque ela vai sentir as pressões sociais..."</p> <p>Feminino: "Hoje em dia também se usa a desculpa de "eu ser mulher". Há de facto uma barreira mas também muitas das vezes vem também das mulheres. Não basta sentirem-se e mostrarem-se que estão a ser discriminadas pelo género, elas têm que fazer algo para mudarem, assim como há alguns anos atrás foi feito. "</p> <p>Feminino: "há mulheres que se acham inferiores ao homem e que ele é que é melhor que nós etc e isso prejudica também..."</p> <p>Feminino: "nós mulheres ainda temos muita enraizado a questão da maternidade, o sentimento de culpa de não dares o acompanhamento aos teus filhos que era suposto, que, tu, culturalmente, internalizares-te não é, com o crescimento assumiste que é tua responsabilidade... a questão aqui não é só a gente de fora a dizer que devias ser tu a estar naquele momento, és tu própria que sentes essa necessidade"</p> <p>Feminino: "só consegues viver isto a 100% e ser feliz com o trabalho que desenvolves se tiveres completamente confortável e não tiveres qualquer sentimento de culpa, esse sentimento de culpa não é só o que a sociedade vai pensar de ti, é aquilo que tu sentes de ti mesma, o que é que te faz falta, o que te motiva e eu acho que é isso que faz com que as mulheres cheguem a um ponto e a sair porque depois chega a um ponto que já não estão dispostas a abdicar de outras coisas, que lá está, que culturalmente, estão enraizadas em nós... "</p>
		Visão das mulheres perante a mulher líder	Esta subcategoria demonstra a opinião pessoal dos(as) entrevistados(as) face à opinião do mesmo género.		<p>Masculino: "É um bocado difícil perceber porque é que tratar com um bocado de indiferença as mulheres neste caso, do tipo não quer confusão com elas mas também lido com elas porque tem que ser, do tipo "ok estás aqui" com os homens é tipo uma certa diferença na forma como os trata. "</p> <p>Feminino: "imagina eu noto que às vezes temos a tendência muito mais agressivas com o nosso sexo do que com o outro"</p> <p>Feminino: "eu noto que as mulheres tem tendência a ser mais agressivas com o mesmo sexo"</p>

					<p>que com o masculino percebes? E acho isso advém da nossa educação, a minha mãe sempre me ensino a tratar a toda a gente igual, se tu reparares hoje em dia está-se a deixar as coisas ir, ninguém faz nada para ser diferente, ou seja deixa andar e pronto acaba por ser mau nesse sentido, mas acho que fugi um pouco da pergunta. (risos)"</p> <p>Masculino: ", a liderança feminina é mais mal vista pelas mulheres, pelo que fui vendo em estudos e opinião profissional. Acho que tem a ver com características da mulher, e estou a ser generalista, tem a ver com características do sexo e as mulheres crescem com o sentimento de competitividade, num ambiente competitivo, onde são frequentemente comparadas umas com as outras"</p> <p>Feminino: "uma mulher com muitas mulheres pode dar confusão porque há aquela questão dos egos e muitos querem sobressair"</p> <p>Feminino: "é mais difícil uma mulher liderar outra mulher porque questões de egos, de características naturais da mulher, a competitividade e assim..."</p> <p>Feminino: "a mulher vai ter mais dificuldade em catar decisões vindas de outra mulher mas por outro lado também não sei se é difícil um homem... nunca tinha pensado nisso por acaso... as mulheres lá está têm mais dificuldade em ficar no seu lugar... e em aceitar a outra enquanto líder..."</p> <p>Feminino: "A mulher bem-sucedida profissionalmente, por norma, é alvo de alguma inveja, de alguma conversa por parte de outras mulheres, o que acho também que é um problema que acho que vamos ultrapassar..."</p> <p>Feminino: "Acho que tendemos a ser mais críticas com o nosso género muitas vezes do que para com os homens... aqueles comentários de ah chegou ali porque causa de hum... tudo menos o trabalho (risos). Mas eu sinceramente aqui pessoalmente e indiretamente não sinto muita diferença acho que tem sido um processo muito tranquilo, ouço coisas claro, acho que ainda há esse entrave das mulheres reconhecerem valor a outras mulheres sem aquela pontinha de inveja, de mau dizer "</p>
Género e Liderança	Esta categoria mobiliza a relação entre género e liderança nas suas variadas vertentes, tais como, caracterização, influências,	Caracterização de Liderança Feminina	Esta subcategoria demonstra a caracterização da liderança feminina pelos(as) entrevistados(as).		<p>Masculino: "primeiro de tudo, é diferente porque razões óbvias, porque a mulher e o homem são diferentes, tem formas diferentes de ver o mundo e se calhar há organizações em que faz mais sentido ser um homem a liderar do que uma mulher e há organizações que faça mais sentido a mulher a liderar..."</p> <p>Masculino: "que tem a ver com as diferenças do género. A capacidade que as mulheres têm em serem mais sensíveis a algumas situações do dia a dia, ou serem mais sensíveis a alguns pormenores han. Torna-as mais empáticas"</p> <p>Masculino: "uma liderança feminina é mais organizada..."</p> <p>Feminino: "O feminino, vou-te dar um exemplo, que é aquele que é mais comunicativo, mais trabalho em equipa, que gosta de ser mais simpático, de criar mais empatia"</p> <p>Feminino: "comunicativo, empático, o de grupo,"</p> <p>Masculino: "digo preocupação porque de certa forma têm mais sensibilidade de se</p>

	impactos e visões, entre outros.					<p>preocuparem connosco porque são capazes tanto de explodirem como no minuto a seguir, ou no dia seguinte perguntam-te como é que estás. Ou seja, não são tão frias como os homens, nesse sentido."</p> <p>Feminino: "mas se calhar por trazer um outro tipo de sensibilidade para o local de trabalho e juntar um bocadinho aquilo que são os objetivos que tem de ser alcançados e que é o fundamental, mas também tentar perceber as pessoas que estão do lado de lá e perceber as razões que não estão muito motivadas ou porque se calhar não estão a ter uma performance conforme a desejada naquela altura. Se calhar a liderança feminina traz um bocadinho isto, um lado mais preocupado com as pessoas."</p> <p>Feminino: "mulheres tentarem olhar e conjugar o contexto profissional com o contexto pessoal. "</p> <p>Feminino: "tu acabas por sentir que as mulheres são tratados de uma forma um pouco diferente, as tantas se fores homem vai ser tudo mais fácil"</p> <p>Feminino: "somos mais fácil de socializar mas temos isso entre nós "</p> <p>Feminino: "as mulheres são mais sensíveis as coisas"</p> <p>Feminino: "também temos tendência a ser mais motivadoras eu estou a falar também nas coisas que eu tenho visto atrás e posso comparar mas também temos tendência a ser picuinhas"</p> <p>Masculino: "parte de liderança porque as mulheres são mais rigorosas, isso nota-se... mais rigorosas, mais organizadas são um bocadinho mais exigentes..."</p> <p>Masculino: "Masculino: "É aquela exigência não de exigir mais trabalho mas de exigir mais qualidade enquanto eu acho que os homens exigem mais quantidade do que qualidade e as mulheres o oposto... Porque se calhar a ideia de que as mulheres querem sempre tudo direitinho etc, porque vê-se em muito trabalho e produtos que são produzidos em quantidade sem qualidade nenhuma, portanto, acho que as mulheres são sempre um ponto positivo para a produtividade no trabalho..."</p> <p>Masculino: "as mulheres as vezes gostam de ter mais o controlo mas isso não é uma coisa má, os homens chegam ao fim e estão sempre a correr, as mulheres não e isso é uma coisa boa..."</p> <p>Masculino: "as mulheres são práticas, tem uma relação mais próxima, são muito boas a comunicar e acho que tem em consideração uma visão mais global do que o homem..."</p> <p>Masculino: "O facto de a mulher ser mais comunicativa, ser mais próxima com as pessoas, capacidade de gestão também... muitos casos que tinha em liderança feminina não só desempenhavam boas funções no trabalho e eram boas mães, mulheres etc..."</p> <p>Masculino: "as mulheres por exemplo são mais olhadas ao detalhe, os homens nem tanto"</p> <p>Feminino: "Advém das características, porque tem toda aquela parte hormonal, a mulher se calhar é mais emotiva, mete mais o coração em frente ao trabalho e influencia. "</p> <p>Feminino: "Eu acho que a liderança feminina acaba por ser mais autoritária, as mulheres gostam de mandar no sentido de colocar os pontos nos is, se calhar o homem anda mais a</p>
--	----------------------------------	--	--	--	--	---

						<p>rodear e à espera do momento certo e as mulheres são mais diretas... basicamente é isso..."</p> <p>Feminino: "Mas eu acho que as mulheres têm a capacidade muitas vezes de usar a sensibilidade para questões que os homens não conseguem olhar da mesma forma, quer nas relações interpessoais, quer nas relações comerciais e tudo mais, têm se calhar mais paixão e sensibilidade a falar "</p>
		Naturalização das diferenças de género	Esta subcategoria revela a importância da aceitação de condições biológicas e naturais inerentes à mulher.			<p>Feminino: "Tem as vezes interpretações diferentes das coisas, mas lá esta a forma de ser e de pensar de um homem e de uma mulher é naturalmente diferente. Somos seres diferentes, apesar de podermos ter oportunidades iguais, que deveremos ter, acabamos por ser diferente na maneira de ser, na maneira de pensar e de estar, assim como entre homens e entre mulheres isso também exista. "</p> <p>Masculino: "há mulheres a liderar de forma diferente e homens também, claro que a certas características que não podemos deixar de parte mas também não nos define por aí... "</p> <p>Masculino: "Opa, claro que uma mulher tem características que a maior parte dos homens não tem, como os homens têm as suas principais características... "</p> <p>Masculino: "e pronto isso tudo vai ter impacto na tua decisão como líder mas isso são coisas que dependem da pessoa, do teu própria constituição... tem diferenças a nível do sexo..."</p> <p>Feminino: "por isso depende muito também de cada um e claro que há características que não posso contrariar, a minha própria natureza. "</p> <p>Feminino: "há características que estão inerentes a nós, nomeadamente a questão da força e outras particularidades, o homem não pensa da mesma maneira que a mulher e assim, "</p> <p>Feminino: "eu acho que há diferenças hum... lá está, nós naturalmente se calhar temos uma forma diferente de lidar com as pessoas mas também varia de mulher para mulher e de homem para homem, não é..."</p> <p>Feminino: "continuo a dizer, há diferenças entre homens e mulher geneticamente, não acho que se deva tratar da mesma forma os dois, é tratar pela equidade... "</p>
		Homogeneidade de Género	Esta subcategoria revela as opiniões unânimes dos(as) entrevistados(as) sobre a homogeneidade de género e a não concordância com a distinção de liderança com base no género.			<p>Feminino: "Há diferenças quando há um homem a liderar, sim. Temos bons líderes e maus líderes e nada tem a ver de ser homem ou mulher. "</p> <p>Feminino: "Para mim não há grande diferença entre ter um homem ou uma mulher na chefia, tem a ver sim com a personalidade de cada pessoa porque nós podemos ter uma mulher na chefia mas com uma personalidade terrível e existir um tratamento mau. "</p> <p>Feminino: "porque pela minha experiencia profissional, trabalho tanto com homens como com mulheres, não acho que a diferença de sexo acrescente mais ou menos valor ao trabalho."</p> <p>Feminino: "Não acho que por ser homem ou mulher acrescente mais ou menos valor. "</p> <p>Feminino: "Não vejo nada que possa distinguir o trabalho entre um e outro. "</p> <p>Feminino: "é como eu te digo hoje em dia infelizmente tu olhas para uma pessoa e tu vais caracterizá-la por quem ela é, sexo masculino ou feminino, percebes"</p> <p>Feminino: "o teu género infelizmente defini-te como pessoa percebes?"</p>

					Feminino: "O ser humano é complexo é muito difícil dizeres se estamos a generalizar estamos a ser injustos se formos especificar também somos injustos "
					Feminino: "Por isso eu acho que hoje em dia quando olhamos para o género mas não faz sentido distinguirmos uma pessoa pelo género, estas a perceber? E isso que, hoje em dia as pessoas estão a tentar, eu acho que estamos a ganhar ao não haver essa diferença, estas a perceber? Só que ainda existe e olharem para ti e vão definir, ah prontos tu és mulher és sentimental tas a perceber? Mas na minha opinião não devemos olhar assim porque imagina, de certeza que tens colegas que são, tipo não pensam de essa forma nem são tão sentimentalistas e que são mais lógicas"
					Feminino: "depende também de o que tu consideras importante no local de trabalho e o que é que tu queres aprender e o que é que vez que vai fazer crescer ou não dentro da empresa portanto é injusto escolher um género"
					Masculino: "a minha ideia principalmente entre mulher e homem no mercado de trabalho é que não há diferenças"
					Masculino: "o que para mim é difícil de compreender visto que a única coisa que somos diferentes não tem nada haver com tipo o cérebro ou nada disso, tipo, como é que as mulheres têm menos capacidade do que o homem?? Pá, não percebo..."
					Masculino: "se nós tivermos o certo número de pessoas e dividir a meio e só usar metade é mau... portanto +e muito bom abrimos isso para as mulheres porque estamos a usar o dobro do talento... é talento seja homem ou mulher, é talento e dividir isso a meio é improdutivo para as empresas..."
					Masculino: "Acredito que sim... não pelo género, mas cada pessoa tem o seu método, cada pessoa tem a sua forma de ver as coisas, de gerir pessoas e trabalho "
					Masculino: "É igual, não vejo diferenças baseadas no género, há diferenças sim mas em termos de personalidade, vivências da pessoa e não de género..." "
					Masculino: "Acho que deves comparar as características de um líder mas isso vai de pessoa para pessoa e não de género a género"
					Masculino: "mas não, acho que devem ser tratados independentemente do sexo e do género, deve ser tudo tratado da mesma forma e todos têm a sua competência, não podem ser classificados a nível qualificativo, não como sendo do género masculino ou do género feminino, opa, acho que não, tem que ser do ponto de vista das competências apenas..."
					Masculino: "O género não é o fator para explicar a sua diferença a nível comportamental, de liderança, não é."
					Feminino: "o género não define um estilo, há características sim como disse antes que são próprias do género mas não se pode definir na mesma por aí... depende de muita coisa e a menos relevante é sem dúvida o género..."
					Feminino: "e é assim não noto que isso seja algo que tu notes e que esteja ligado ao género, lá está, podes notar mais ou menos injustiças ligadas ao género mas depois no que acontece na

						<p>parte da comunicação do um líder feminino ou masculino eu não noto diferença... não se nota diferença... "</p> <p>Feminino: "porque eu acho que liderança feminina varia de mulher para mulher... é aquela questão de haver um protótipo, é mulher lideras assim isso não existe não é... "</p> <p>Feminino: "não consigo concordar muito com isso de haverem dois estilos baseados no gênero... com as pessoas com eu tenho trabalhado não consigo fazer uma distinção clara entre opá ele é assim porque é homem, e ela é assim porque é mulher... não consigo, não vejo assim, o que muda é a pessoa, as suas características... "</p>
		Determinação de estilo de liderança	Esta subcategoria salienta as principais razões que influenciam a determinação e definição de um estilo de liderança.	Personalidade	Esta subcategoria destaca a personalidade como característica que define o estilo de liderança.	<p>Masculino: "tem haver também com a personalidade do individuo, porque sinceramente, há homens diferentes e mulheres diferentes mas generalizando pode haver a situação de que se nota uma diferença, acho que se nota uma diferença de uma e outra."</p> <p>Masculino: "calhar é da personalidade das pessoas"</p> <p>Feminino: "depende um bocadinho da personalidade das pessoas."</p> <p>Feminino: "vivências dela, pelo background, personalidade também "</p> <p>Masculino: "e seria uma escolha pela minha maneira de ser, pela minha personalidade"</p> <p>Masculino: "tem a ver com a minha personalidade do que com o gênero ou o estilo que é associado ao gênero..."</p> <p>Feminino: "Depende sempre da personalidade mas faz parte da mulher ser assim, mais autoritária, mais direta no que diz..."</p> <p>Feminino: "as diferenças pode tem a ver com as pessoas, cada pessoa é um individuo, podes ter mulheres a liderar bem e mal e homens também..." "</p> <p>Feminino: "as mulheres podem ter determinadas características que os homens não têm, podem ser mais sensíveis, mais ligadas a isto ou aquilo, tentar falar sei lá de uma forma diferente mas no geral, no dia-a-dia, problemas ou melhorias que tu tens no local de trabalho se prendam com o gênero mas mais com as características de cada pessoa. "</p> <p>Feminino: "Tem haver contigo, lá está, com a tua personalidade..." "</p> <p>Masculino: "Influencia a personalidade, "</p>
				Educação	Esta subcategoria destaca a educação como característica que define o estilo de liderança.	<p>Feminino: "Parte sim da sua formação, das suas qualidades, da pessoa, dos <i>softskills</i>, há pessoas que nasceram para ser líderes e outras não. "</p> <p>Feminino: "As nossas vivências, o nosso dia-a-dia, a nossa educação traz-nos coisas diferentes. "</p> <p>Feminino: "as mulheres tendem a ser educadas a terem aquele espirito maternal protetor e acabam por desenvolver essas capacidades de empatia se calhar mais do que os homens."</p> <p>Masculino: "há diferenças sim mas em termos de personalidade, vivências da pessoa e não de gênero"</p> <p>Masculino: "depende da educação de casa"</p> <p>Feminino: "a formação"</p> <p>Masculino: "Opa acho que é uma questão de saber estar e saber ocupar o nosso lugar. "</p>

				Experiência Profissional	Esta subcategoria destaca a experiência profissional como característica que define o estilo de liderança.	<p>Feminino: "as mulheres começaram a ir a missa temos tendência a ter mais empatia, faz parte das <i>soft skills</i>, a maioria tem a ver com a comunicação não é, como consegues motivar outras pessoas"</p> <p>Masculino: "mudei o pensamento com as experiências profissionais que fui tendo e lá está o sair da zona de conforto ajuda muito, largamos o estigma e vemos as coisas como elas são... que para mim são iguais..."</p> <p>Masculino: "...mentalidade, da sua experiencia profissional, "</p> <p>Feminino: "tendo em conta as formações que vais tendo, de liderança, comunicação, <i>soft skills</i> e experiencia que vais tendo..."</p> <p>Feminino: "experiencias se calhar as vezes quando falo é uma coisa mais trabalhada, por experiencia, formações etc..."</p>
				Adaptação ao contexto	Esta subcategoria destaca a adaptação ao contexto como influencia para a caracterização e definição do estilo de liderança.	<p>Feminino: "Se fosse de chefia eu e se tivesse maioritariamente os colaboradores masculinos adotava esse estilo de liderança, ou seja um estilo de liderança que fossem perceber melhor e que não me vissem como mais fraca por não ter aquele tipo de liderança. Acredito que isso não aconteça sempre. Em alguns casos acredito que seja por causa disso, devido à adaptação da postura para contrariar o facto do seu género, eu também consigo liderar desta forma, é um bocado por aí, para se afirmar."</p> <p>Masculino: "Ou seja, se tu adaptares a tua postura sem perderes as tuas características acho que consegues muito mais das pessoas e as pessoas se calhar ficam muito mais motivadas no que estão a fazer aqui dentro. "</p> <p>Feminino: "Ao contexto, e ao facto de o momento exigir se calhar muitas vezes porque a personalidade da pessoa acaba por m alguns momentos se calhar esquecer-se do resto, se calhar no dia-a-dia tenta fazer um esforço, mas depois, nos momentos mais stressantes, mais primordiais, foca-se apenas nos objetivos."</p> <p>Masculino: "acho que é mesmo tu estás naquele meio e comesas a apanhar coisas, e a comportar de alguma forma porque é aquele meio onde estás, é aquilo que tu vês... não é a mulher querer ser igual ao homem ou querer estar... acho que é mesmo, está ali no meio e pronto começa a comportar-se assim por vivências no contexto profissional..."</p> <p>Masculino: "Eu tento adaptar á equipa, ao contexto porque acho importante. "</p> <p>Masculino: "muitas vezes as mulheres adotam uma liderança masculina um pouco mais rígida de forma a evidenciar-se, ou seja, como ainda há o pensamento conservador às vezes acaba por ser mais fácil para uma mulher salientar se ou ter uma postura mais firme adotando uma liderança masculina e acredito que ainda existem casos que isso acontecesse para evitar que a vejam mais fraca pelo perspectiva que os outros vão percecionar dela e não do que ela pensa sobre si..."</p> <p>Masculino: "depende das pessoas, do contexto..."</p>
				Liderados(as)	Esta subcategoria destaca os(as)	Masculino: "... tudo depende do contexto e da equipa que estamos a liderar, o estilo de liderança depende disso... e é o papel do líder é perceber como é que ele pode melhorar as

				<p>liderados(as) como fator importante na construção do estilo de liderança.</p>	<p>capacidades da própria equipa, se é com um estilo de liderança autocrático, se é com um estilo... e depois isso depende do líder, ele tem que ter esse taco... "</p> <p>Masculino: "Porque no contexto em que estás necessitas de mudar, se calhar um bocadinho a tua postura e de perceberes mais o que é trabalhar com pessoas do outro género para que consigas á tua maneira não perdendo a tua personalidade e a tua forma de estar, não percas e que consigas cativar dessa forma as pessoas que trabalham contigo."</p> <p>Feminino: "mas vai depender também da pessoa que estiver a liderar."</p> <p>Feminino: "Eu própria quando estou a trabalhar com a um grupo de pessoas tento adaptar a minha forma de liderar e de me expressar sabendo a pessoa com quem estou a lidar."</p> <p>Masculino: "Há pessoas que trabalhem bem com um chefe mais exigente porque se calhar são pessoas mais desleixadas e então precisam de seguir o ritmo... outras são mais autorreguladas e mais autodisciplinas e então precisam de um chefe mais relaxado, mais zen sei lá... é tranquilo para elas porque não tem ninguém que as chateie. E depois também depende do contexto da equipa..."</p> <p>Masculino: "depende das pessoas"</p> <p>Masculino: "a equipa influencia mas o líder tem sempre que adaptar e transformar a equipa para aquilo que ele pretende... tentar adaptá-los a minha forma de ver as coisas porque eu é que sou o líder."</p> <p>Feminino: "Eu acho que depende também de quem estás a liderar... se vez que o grupo de pessoas que tens a liderar tu vais-te adaptar um bocado, e vais buscar se calhar características masculinas para liderar mas depende do grupo... acho que tem mais a ver com as pessoas que lideras e não por ti..."</p> <p>Feminino: "... é tentar orientar, acompanhar as pessoas e tu vais fazendo isso consoante a realidade que tens e tu podes ir buscar certas características masculinas ou femininas para te ajudar mas que não é a tua liderança nata..."</p> <p>Feminino: "a tua equipa, a tua realidade também influência a forma de liderar"</p> <p>Feminino: "o contexto e a pessoa que estás a liderar "</p> <p>Feminino: "e a pessoa que estas a liderar porque apesar de eu ser uma pessoa e deveria usar o estilo para toda a gente mas tenho que ter uma capacidade de adaptar às pessoas..."</p>
				<p>Cultura organizacional</p> <p>Esta subcategoria destaca a cultura organizacional como influencia para a definição do estilo de liderança.</p>	<p>Masculino: "com aquela injeção da equipa e da cultura organizacional, elas já não conseguem mudar a cultura da empresa... Elas tem que se adaptar ao contexto profissional em que estão..."</p> <p>Masculino: "acho que depende das organizações, depende da cultura das organizações em que estamos, da mesma maneira que é assim."</p> <p>Masculino: "Sim, porque vivemos num ambiente de simbiose, não e, nós trocamos todas coisas com a organização, a organização connosco e depois com o meio ambiente em que estamos inseridos..."</p>

		Desvalorizaçã o social do tema (na atualidade)	Esta subcategoria refere, pela opinião dos(as) entrevistados(as) a ridicularização que se promove, hoje em dia, sobre o tema em destaque.			Masculino: "acaba por ser ridículo, falava-se muito sobre isto porque também é um tema que está em ascensão e não tinha tanto impacto antes mas hoje em dia acaba por se tornar ridículo... ridiculizam o tema...na minha opinião..."			
						Masculino: "acho que recentemente é um papel muito falado mas acaba por ser o contrário do que é machismo, na minha perspetiva... opá, porque antigamente era uma coisa que passava, era normal existir sempre homens nestas posições de chefia e agora passamos para uma fase em que tem que ser mais normal então começa a ser um bocado a tentar impingir, percebes? Não vejo problemas nisso mas acho que agora é uma moda do que uma necessidade entendes o que quero dizer?"			
						Feminino: "Mas também não sou apologista daqueles movimentos feministas, isso até acaba por ridicularizar o tema..."			
Políticas promotoras de igualdade de género	Esta categoria destaca as políticas promotoras de igualdade de género, primordirizando a políticas de cotas.	Política de cotas	Esta subcategoria salienta a política de cotas como a política mais reveladora nos dias de hoje face ao tema em destaque.	Inevitabili dade inerente à política	Esta subcategoria demonstra a necessidade e aceitação da políticas de cotas como um meio para atingir um fim necessário.	Masculino: "Aliás, teoricamente, eu não sou a favor das cotas mas percebo a necessidade para que elas existam..."			
						Masculino: "como a logica das cotas, é triste que tenham que existir mas têm que existir..."			
						Feminino: "acho que ainda atemos algum caminho a percorrer, o facto de existir cotas, nos parlamentos e afins que obrigam a ter um determinado número de mulheres..."			
						Feminino: "obvio há coisas que têm que ser impostas, porque se fossem pelo caminho normal ia demorar muito a chegar lá num curto espaço de tempo, como é o caso das cotas, mas, pá, sermos vistos pela nossa competência, conhecimento..."			
							Consequê ncias na visão da sociedade perante a mulher	Esta subcategoria revê o impacto das políticas de cotas pelos olhares da mulher e da sociedade.	Masculino: "A lei até está escrita de uma maneira engraçada que diz que tem que ter, pelo menos, 33% do género, não especifica qual o que é bastante, em termos de escrita é engraçado, mas, toda a gente percebe que aquilo tem a ver com o facto de o sexo feminino não estar tão representado, isso sente-se... vê-se..."
				Masculino: "E acaba por ter um impacto negativo para o homem no sentido em que ele sente que a mulher só la chega por causa das cotas, ou seja o homem não consegue perceber que ele próprio a pensar assim e que motiva que tenha que existir cotas."					
				Masculino: "e o homem que pensar dessa forma faz com que a lei tenha ser mais restrita, o homem vê com maus olhos as cotas no sentido em que diz que as mulheres só lá chegam por causa das cotas. E isso não é verdade, antes pelo contrário."					
				Masculino: "tipo a de cotas, são um bocado forçadas porque as empresas só vão contratar algumas mulheres para atingir e preencher cotas e não pelo mérito profissional e isso é mau. Sei que não é um assunto fácil de regular, nem de promover dai eles estarem a fazer essa política de cotas mas também sei que não é a melhor estratégia porque sei que a empresa vai estar a contratar só para encher cotas e sei que isso não é a melhor coisa, se calhar vai se ter la na empresa mulheres que não tem função nenhuma, não tem oportunidade nenhuma..."					
						Feminino: "o que mais ouvi falar foi da políticas de cotas mas deixa-me um bocadinho desconfortável porque podes estar a promover alguém pelos motivos errados e isto aqui há			

						igualdade mas não há equidade e nos muitas vezes nos esquecemos disso... "	
		Melhorias Legislativas	Esta subcategoria destaca as diversas soluções apontadas pelos(as) entrevistados(as).	Equalização da licença maternidade e paternidade	Esta subcategoria demonstra a solução mais referida pelos(as) entrevistados(as) que deverá ser implementada a nível nacional.	<p>Masculino: ". Segundo, acho que a licença de paternidade e maternidade deviam ser iguais e obrigatórias..."</p> <p>Masculino: "Em termos de estado acho que seria aquela situação da igualdade na questão da maternidade"</p> <p>Feminino: "o homem também tem que validar essas responsabilidades mas mesmo a lei é criada para se achar <i>a priori</i> que é responsabilidade da mulher, mesmo a licença maternidade é 5 6 meses para a mulher e o homem pode abdicar do seu tempo..."</p> <p>Feminino: "a licença de maternidade pá apesar de tudo ainda continua a ser vista, ainda continua a ser estranho quando um homem pede para gozar a licença de paternidade, apesar de a lei prever não é, e a mulher também pode abdicar mas há um período obrigatório."</p> <p>Feminino: "isso ainda continua a acontecer muito, nem sei se vamos chegar algum dia a um ponto que seja igual contratar um homem ou uma mulher, a não ser que acha mudanças a nível legislativo em que os direitos dos homens sejam exatamente iguais aos direitos da mulher, então quando um pai é pai vai também estar fora (risos)..." "</p>	
Práticas de promoção da igualdade de género na PwC	Esta categoria destaca as práticas de gestão da PwC inerentes à igualdade de género.	Sistema de avaliação	Esta subcategoria refere o sistema de avaliação como veiculo promotor de igualdade na PwC.			<p>Masculino: "é, quando avaliamos não avaliar pelo sexo, "</p> <p>Masculino: "PwC age bem nesse aspeto, também tem os salários fixados, também tem uma matriz de competências visível a todos..." "</p>	
		Igualdade salarial	Esta subcategoria refere a igualdade salarial como transparência de igualdade.			Feminino: "Acho que não há desigualdade e uma das coisas que fomenta é o salário, porque em todas as coisas, recebemos por categoria e não por género"	
						Feminino: "Em termos salariais não vejo essa distinção que eu tenha conhecimento, claro, pode existir e eu não ter conhecimento. "	
						Masculino: "não ter diferença salarial... e é isso que a firma faz... a empresa desde cima tem muito essa mentalidade, subidas por mérito..."	
						Masculino: "PwC age bem nesse aspeto, também tem os salários fixados, também tem uma matriz de competências visível a todos..." "	
		Cultura organizacional	Esta subcategoria refere a opiniões dos(as) entrevistados(as) sobre o ambiente e pensamento sobre				Masculino: "E sendo Portugal um país que sempre teve aberto, acabamos por ser um dos primeiros países nos quais isso acontece, ou seja, nós estamos um bocado a adotar o que é a cultura da nossa empresa a nível global, não é..." "
							Masculino: "Portanto, a sociedade também exige isso e a PwC tem essa necessidade de mostrar, primeiro porque quem manter uma boa imagem segundo porque quer continuar a atrair um maior talento."

			a PwC face ao tema em destaque.			<p>Feminino: "Acho que a acessibilidade é igual para todos, tirando um caso ou outro. Mas na PwC em geral não há discriminação."</p> <p>Feminino: "Lá está, primeiro eu nunca senti essa desigualdade cá. Não estou a ver nada que precise de ser melhorado."</p> <p>Masculino: "não necessariamente no meio em si da PwC porque cá não se reflete tanto isso mas existe uma certa necessidade ativista de inculcar o papel da mulher no mercado de trabalho e o facto de a firma em si tratar dessas expectativas e com a visibilidade que temos faz com que seja exemplo para uma <i>wake up call</i> para que as outras pessoas, empresas fiquem mais alertas destas questões..."</p> <p>Masculino: "Eu acho que a PwC em termos de políticas e práticas internas acho que tem uma boa mentalidade porque não tem a perspetiva de cumprir números mas tem sempre na cabeça que isso pode ser um problema... e não se esquece disso, das mulheres etc, acho que isso é o mais importante... e esta a ser bem feito"</p> <p>Feminino: "Relativamente à firma, eles dão importância ao tema e também nunca senti nada na pele sobre desigualdade ou distinção e assim... e acho que a firma promove exatamente o contrário, a igualdade de oportunidades, ainda agora saiu os novos <i>partners</i> e tem lá uma mulher..."</p> <p>Feminino: "Mas aqui na PwC eu não noto que acha algum tipo de abuso nesse sentido por isso eu acho que é continuar o bom trabalho, beneficiar sempre as pessoas, as mulheres de forma igual que os homens, dar-lhes a mesma voz e acho que é o suficiente..."</p>
		Promoção de iniciativas internas e externas	Esta subcategoria salienta algumas das práticas que a PwC promove no âmbito da igualdade de género dentro e fora da empresa.			<p>Feminino: "Internamente, não me estou a lembrar de nenhuma política específica associada à promoção de igualdade de género, igualdade cultural temos tido algumas atividades, mas em relação à igualdade de género não tenho visto assim nenhuma política implementada recentemente."</p> <p>Feminino: "Este ano no dia da mulher, em vez de fazermos outras atividades lúdicas, acabamos por fazer <i>workshops</i> para promover a igualdade em que podiam participar tanto homens como mulheres. Mas, lá está, é uma forma de promover a igualdade."</p> <p>Masculino: "o nosso <i>partner</i> é a pessoa responsável até por essas iniciativas, como o he for she, o dia da mulher etc... e temos também a maria torres que é uma das <i>partners</i> que mais tem contribuído... ainda me lembro de na faculdade ver uma entrevista dela em que falava muito sobre a mulher e questões de progressão de carreira e a sua experiencia..."</p> <p>Feminino: "festejar o dia da mulher, não se esquecem e é importante porque foi muito demorado até ser reconhecido... portanto esta firma tem uma visão muito direcionada para isso..."</p> <p>Feminino: "depois também há o trabalho da Colega x e do Colega y de falarem fazerem conferências sobre mulheres na liderança, no contexto empresarial... também há aquela coisa do he for she, no Canadá também se falava disso... ah, e há as benesses também, por exemplo, as mulheres grávidas a partir do 4º mês tem direito a lugar de estacionamento e</p>

					pronto estas medidas por pouca que seja, dá aquela ideia que a empresa se importa com isso e não vê como um problema"
		Presença de mulheres em cargos de chefia	Esta subcategoria demonstra o alcance das mulheres e a sua ocupação em posições de chefia.		<p>Feminino: "E a nível de cargos de topo, eu acho que realmente tem vindo a ser ocupados por bastantes mulheres. E se calhar pelo facto de não haver essa desigualdade, aposta-se se calhar em medidas noutras vertentes de igualdade."</p> <p>Feminino: "... <i>managers</i> vês muitas mulheres"</p> <p>Masculino: "até subiu de categoria quando estava em baixa parental isto porque o trabalho que ela foi desenvolvendo era muito semelhante aos seus pares, aos seus colegas ok? Então a firma agiu bem, com igualdade e ela não sentiu nunca desigualdade... "</p>
		Presença de mulheres em cargos de gestão de topo	Esta subcategoria demonstra o alcance das mulheres e a sua ocupação em posições de gestão de topo.		<p>Feminino: "Há entraves, não vou dizer que não há, há entraves... principalmente em lugares mais de topo... se olhares para o nosso painel de <i>partners</i> eu acho que continua a ser mais homens, principalmente, é uma em quatro... estás a ver? Percebes o que quero dizer? Além em cima mesmo, lugares de topo... <i>managers</i> vês muitas mulheres, mas lá em cima do <i>board</i> ainda é difícil... "</p> <p>Feminino: "ainda agora saiu os novos <i>partners</i> e tem lá uma mulher... "</p>

