



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**LIDERANÇA NO FEMININO: UM ESTUDO DE CASO NUMA
EMPRESA DO SETOR DA CONSULTORIA FINANCEIRA**

ANA RITA TRINDADE SABINO

OUTUBRO - 2019

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

LIDERANÇA NO FEMININO: UM ESTUDO DE CASO NUMA
EMPRESA DO SETOR DA CONSULTORIA FINANCEIRA

ANA RITA TRINDADE SABINO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA SARA FALCÃO CASACA

OUTUBRO - 2019

Agradecimentos

Um enorme OBRIGADA a todos/as,

À minha orientadora Professora Doutora Sara Falcão Casaca, por ter aceite acompanhar-me e orientar-me nesta etapa, pela compreensão e paciência, e, mais que tudo, pelos conhecimentos partilhados e pelo incentivo de apostar sempre na melhoria.

À minha família, principalmente à minha Mãe, Pai e Irmão por todo o apoio incondicional, pela crença em mim, pela motivação e pelo carinho.

A todos/as os/as meus amigos/as presentes nesta etapa e em especial à Maria João que acompanhou todo o processo de perto.

Aos membros do Grupo Your, que de certa forma deram o seu contributo para a realização do estudo. Às minhas colegas de equipa. À Sara do Ó, à Filipa Xavier de Basto e à Inês Palma pelo tempo dispensado para as entrevistas.

Liderança é a capacidade de tornar os outros melhores como resultado da nossa presença e de nos certificarmos de que o resultado dura na nossa ausência.

Youngme Moon e Frances Frei (cit in Sandberg, S., 2014:205)

Resumo

O número de mulheres em cargos de gestão tem vindo a aumentar; no entanto, poucos estudos existem sobre a liderança no feminino.

Com o presente estudo, relativo a um Trabalho Final de Mestrado na modalidade de Dissertação, integrado no Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, pretende-se analisar as características da liderança exercida por mulheres numa empresa do setor da consultoria financeira e perceber qual a influência nos/as trabalhadores/as em termos de motivação, de satisfação com o trabalho, e com as perceções quanto às oportunidades de progressão na carreira. Pretende-se igualmente analisar as políticas e práticas de GRH e perceber que importância lhes é atribuída no contexto em estudo.

Optou-se por se realizar uma investigação assente num estudo de caso, integrando o método qualitativo e quantitativo, através do recurso a entrevistas semi-estruturadas, análise documental e à aplicação de um inquérito por questionário, respetivamente. Foram analisadas as duas perspetivas: de quem lidera a empresa e das pessoas por elas lideradas.

Concluimos que as características de liderança identificadas na empresa não estão unicamente associadas a um estilo de liderança, remetendo antes para traços dos diversos estilos de liderança tipificados na literatura. As políticas e práticas de GRH em vigor são valorizadas tanto por quem lidera como pelo coletivo de trabalhadores/as; assim, à semelhança do que sucede com as características reconhecidas às pessoas líderes, estas, contribuem para valores relativamente elevados de satisfação e motivação.

Palavras-chave: liderança, género, motivação, satisfação, estilos de liderança

Abstract

Despite the number of women in management positions having risen in the last years, few studies exist about female leadership.

With this study, a dissertation inserted in the Final Masters Paper for the Master's Degree in Human Resources Management, it is intended to analyze the female leadership features present in a financial consulting firm, as well as to understand the degree of influence in the employees, whether it's for motivation, job satisfaction or future career prospects. It is also intended to analyze HRM rules and their practicality, understanding their importance within the object of this study.

We have opted to conduct a case study research, incorporating quantitative and qualitative methods, resorting to semi-structured interviews, documental analysis and also a questionnaire survey. Two perspectives were analyzed: who leads and who is led.

We concluded that the leadership qualities identified within the firm are not uniquely associated to a specific leadership style, steering us towards traits of the various leadership styles present in available literature. Today's HRM policies and rules are valued both by who is leading but also by who is led, allowing for them to contribute for high levels of satisfaction and motivation, in the same way as what happens with the classic traits we recognize in a leader.

Keywords: leadership, gender, motivation, satisfaction, leadership styles

Índice

Resumo.....	II
Abstract	III
Índice de Quadros	V
Lista de Abreviaturas	V
Introdução	1
1. Revisão de Literatura	3
1.1 Contributos teóricos em torno do conceito de liderança.....	3
1.1.1. Uma liderança inclusiva: características	6
1.2 Estilos de liderança e a sua relação com a motivação e satisfação no local de trabalho.....	8
1.3 Liderança e Género	11
2. Estudo Empírico: o caso do Grupo Your	17
2.1 Questões orientadoras e objetivos.....	17
2.2. Opções metodológicas	17
2.3.1 Caracterização – Grupo Your	22
2.3.2 Análise do conteúdo resultante das entrevistas.....	23
2.3.3 Caracterização da amostra e análise da informação obtida através do questionário	27
3. Considerações finais	33
Limitações e sugestões de pesquisa futura.....	35
Referências Bibliográficas	36
Anexos	40
Anexo I - Guião de Entrevista Semiestruturada.....	41
Anexo II - Declaração de Consentimento	42
Anexo III - Questionário	43
Anexo IV- Caracterização dos/as participantes desagregada por género	48
Anexo V – Índices Sintéticos das Escalas	49
Anexo VI - Correlações de Pearson Entre as Variáveis.....	50
Anexo VII – Traços da Liderança da Empresa	50

Índice de Quadros

Quadro 1 – Características-chave de líderes carismáticos/as.....	6
Quadro 2 – Obstáculos à liderança das mulheres	13
Quadro 3 - Perspetivas sobre estilos de liderança e género	14
Quadro 4 - Grupos de questões e respetivos objetivos do guião de entrevista	18
Quadro 5 – Cateterização sociodemográfica utilizada.....	19
Quadro 6 – Os traços dos diferentes estilos de liderança e seus autores	21
Quadro 7 – Caracterização das entrevistadas.....	23
Quadro 8 - Caracterização dos/as participantes	28
Quadro 9 – Média e desvio padrão dos índices de escalas	30

Lista de Abreviaturas

CEO - *Chief Executive Officer* (Diretor/a Executivo)

CFO – *Chief Financial Officer* (Diretor/a Financeiro)

DP – Desvio Padrão

DRH – Diretor/a de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GY – Grupo Your

HRM – *Human Resources Management* (Gestão de Recursos Humanos)

IT - *Information Technology* (Tecnologias de informação)

RH – Recursos Humanos

RS – Responsabilidade Social

V. - Ver

Introdução

A presente dissertação decorre de uma investigação assente num estudo de caso de uma empresa liderada, atualmente, por duas das três sócias-fundadoras no setor da consultoria financeira. Procura-se identificar e descrever as características de liderança, tanto aquelas reconhecidas pelas próprias como as que são atribuídas pelas pessoas que ali trabalham. É também nosso objetivo perceber qual a influência nos/as trabalhadores/as em termos de motivação, de satisfação com o trabalho, e com as perceções quanto às oportunidades de progressão na carreira. Pretende-se igualmente analisar as políticas e práticas de GRH e perceber que importância lhe é atribuída no contexto em estudo.

O que se procura não é dar relevância aos estereótipos de género comuns, nem conjecturar que as mulheres e os homens exercem em geral a sua liderança de maneira diferente, mas sim destacar, certas particularidades que o exercício da liderança por parte das mulheres pode trazer para as mesmas e para os/as trabalhadores/as, como questões relacionadas com a conciliação trabalho e família, o que pode trazer de mais vantajoso para a empresa, forma de como inspira os/as trabalhadores/as, entre outros.

O número de mulheres em cargos de gestão tem vindo a aumentar; no entanto, poucos estudos existem sobre a liderança no feminino. De acordo com o Relatório de Desigualdade Global de Género 2017, do World Economic Forum a igualdade de género continua a estar aquém do desejado na maioria dos países que são estudados. Portugal no ano de 2017 encontrava-se na posição 33^a, com uma evolução positiva face a 2015, que se encontrava na posição 39^a. Observando no estudo a participação e oportunidades na economia, onde são analisados os salários, participação e a liderança, por género, os resultados mostram melhorias, ainda que longe de uma igualdade plena. Portugal encontrava-se na posição 35^a em 2017, melhorando a sua posição de 2015, situada em 46.^a (World Economic Forum, 2015, 2017). Em Portugal, o sexo feminino continua em minoria, ocupando 12,2% de cargos nos conselhos de administração das organizações cotadas em bolsa, contudo podemos observar uma evolução positiva, no período de 2011 a 2016, tendo havido um aumento para o dobro (Informa D&B, 2018).

Segundo Cunha et al (2014:113) a motivação “pode ser fomentada mediante medidas de gestão e liderança, e através de políticas e práticas apropriadas de gestão de pessoas.” Tendo em conta a relevância dada ao estilo de liderança aplicado nas organizações e

acrescente ascensão de mulheres a esses cargos, torna-se pertinente neste trabalho analisar o estilo de liderança da organização em questão. Desta forma, foram definidas questões orientadoras da investigação.

A questão principal orientadora da investigação é a seguinte: Quais as características de liderança detidas pelas mulheres que lideram a empresa, seja na perspectiva das próprias (auto-perceção) seja na percepção das pessoas por elas lideradas? Desta questão decorrem outras duas:

- Que relação pode ser estabelecida entre as características atribuídas à liderança exercida na empresa e a motivação e satisfação dos/as trabalhadores/as, assim como nas suas perspectivas em termos de oportunidades de progressão na carreira?
- Qual a importância dada por quem lidera e é liderado/a às políticas de GRH implementadas na empresa?

Este trabalho inicia-se com a apresentação da revisão de literatura, desde os vários contributos teóricos para a conceptualização de liderança, dos vários estilos de liderança, da relação entre esses estilos e a satisfação e a motivação dos/as trabalhadores/as, passando pela articulação do tema da liderança com as abordagens em torno do género. Na segunda parte é apresentada a descrição do estudo empírico desenvolvido, que compreendeu uma abordagem metodológica mista, assente tanto no método qualitativo como quantitativo, assim como a caracterização das opções metodológicas. Neste capítulo procurar-se-á, *a posteriori*, dar resposta às questões orientadoras da investigação através da análise e discussão dos resultados obtidos. Por fim, será apresentado o último capítulo onde serão apresentadas as conclusões, as limitações do estudo e também as sugestões para investigações futuras.

1. Revisão de Literatura

1.1 Contributos teóricos em torno do conceito de liderança

O conceito de liderança pode ser visto como uma peça fundamental na gestão das organizações e assim torna-se importante saber do que falamos quando o referimos, embora, como aqui se sistematizará, existam contributos teóricos diversos sobre o mesmo (Teixeira, 2005).

O conceito de liderança, segundo Robbins e Judge (2015), é definido como a capacidade de influenciar um grupo para o seguimento da visão ou alcance de objetivos. Moller & Gomes (2010) acrescentam que a liderança pode ser definida como uma forma de influência, causada propositadamente de parte de um indivíduo sobre outros/as, para facilitar a ligação e as atividades dentro de um grupo de pessoas ou organização, sendo estes guiados de forma organizada e que “liderar torna-se um processo de interação em que uns poucos influenciam muitos outros, seja para tomar decisões, para motivar pessoas, ou para outro propósito” (p.684). Teixeira (2005:163) refere que a “liderança é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade de influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos do grupo” e que também se pode ter em conta líderes informais nas organizações, ou seja, pessoas com a capacidade de influenciar o comportamento de outras, não sendo a própria função, podendo surgir de forma espontânea, dentro dos grupos, informalmente, ou seja, sem nomeação formal. Reams e Reams (2015) defendem que se deve ter em conta o desenvolvimento de melhores líderes e que a liderança como vantagem competitiva é bastante vista nos dias de hoje, devido ao aumento da força de trabalho de alto desempenho que se tornou cada vez mais importante. Assim, os/as líderes devem inspirar os membros da organização a ir mais além do que é exigido.

No seguimento do conceito de liderança, torna-se também importante associar o conceito de confiança e de como estão interligados, sendo que quando os/as liderados/as confiam no/a líder, estão dispostos/as a colocar-se em vulnerabilidade em prol das ações do/a líder, sob a crença de que os seus direitos e interesses não serão prejudicados. As pessoas não seguem nem procuram orientações de alguém visto como uma pessoa desonesta ou capaz de levar vantagem sobre elas (Robbins e Judge, 2015).

Existem diversos estilos de liderança que serão aqui descritos, nomeadamente liderança transacional, transformacional e carismática. Começando pela liderança transacional, esta refere-se a líderes que conduzem ou motivam os/as seguidores/as na direção dos objetivos estabelecidos por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas. Como características dos/as líderes transacionais podemos ver a aplicação de recompensas, onde há a promessa de recompensas pelo bom desempenho, o reconhecimento de conquistas e troca de recompensas por esforço do/a liderado/a; a gestão por exceção (ativa), que procura e observa os desvios entre os padrões e as regras, corrigindo o que é necessário; a gestão por exceção (passiva), que intervém apenas quando os padrões não são alcançados; *laissez-faire*, que abdica das responsabilidades, evitando a tomada de decisões (Robbins e Judge, 2015).

Na liderança transacional o/a líder opta por conduzir ou motivar os/as seguidores/as “na direção dos objetivos definidos, clarificando a sua função e os requisitos das tarefas” (Teixeira, 2005:180). Líderes transacionais possuem capacidade de mobilização dos diversos interesses individuais. Criam incentivos concretos com o objetivo de influenciarem o comportamento dos/as seguidores/as e estabelecem regras que associam o trabalho a penalizações ou a recompensas (Jr., 2009). Assim, a liderança transacional pode ser caracterizada por “compatibilizar e harmonizar os objetivos dos liderados, através da simples troca e na base da coordenação de interesses e negociação de conflitos” (Neves, 2001 cit in Moller e Gomes, 2010:685).

Já os/as líderes transformacionais, segundo Robbins e Judge (2015), inspiram os/as seguidores/as a ultrapassar os seus próprios interesses para o bem da organização e são capazes de causar um efeito profundo sobre quem lideram. Este tipo de líder tem como características: a atenção às preocupações e às necessidades de desenvolvimento de cada pessoa liderada, modificam a maneira de verem as coisas, ajudando-os/as a pensar nos problemas de forma inovadora, e são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na concretização dos objetivos do grupo. O foco da teoria da liderança transformacional é a capacidade do/a líder na motivação de quem é liderado/a para realizar para além do que ele/a pensava ser capaz de realizar (Metwally e El-Bishbishy, 2014).

Segundo Aryee et al (2012, cit in Choi et al, 2017: 379), a liderança transformacional é um estilo de liderança onde o/a líder ajuda os/as liderados/as a exceder as suas

expectativas iniciais de desempenho, promovendo mudanças nos seus valores, normas e interesses pessoais. Este estilo de liderança é composto por quatro componentes comportamentais distintos, que se interrelacionam: influência idealizada, refletida em comportamentos distintos dos/as líderes que incutem orgulho e respeito nos/as trabalhadores/as por estarem associados entre eles; motivação inspiradora, presente nos comportamentos de líderes que estimulam a motivação dos/as trabalhadores/as, visão e espírito a nível individual e organizacional; estímulo intelectual, representado pelos comportamentos de líderes que estimulam o pensamento não-tradicional e novas formas de encarar como concluir tarefas e dissolver problemas; e por fim, consideração individual, ou seja, líderes que veem os/as trabalhadores/as como pessoas, invés de apenas membros do grupo, onde identificam as diferentes necessidades, habilidades e aspirações desses/as trabalhadores/as (Braun et al, 2013, cit in Choi et al, 2017:379).

A liderança transformacional caracteriza-se então pela “criação de uma mais valia resultante das sinergias do grupo, traduzindo-se em modelar e elevar os motivos e valores do grupo e a sua transformação como um todo, em termos de novos objetivos, ambição mais elevada e novas modalidades de atuação conjunta” (Neves, 2001 cit in Moller e Gomes, 2010:685).

Caixeiro (2014) distingue estes dois estilos de liderança, indicando que a liderança transformacional se assemelha mais ao conceito tradicional de liderança e por outro lado a liderança transacional se assemelha mais ao conceito de gestão. Já Robbins e Judge (2015) indicam que a liderança transacional e a liderança transformacional se complementam mutuamente, uma vez que a liderança transformacional é contruída com base na liderança transacional produzindo nos/as liderados/as níveis de esforço e de desempenho superiores aos obtidos apenas na abordagem transacional. Jr. (2009) considera que os dois estilos de liderança não são mutuamente exclusivos, já que os/as líderes utilizam uma e outra em momentos e contextos distintos. Deste modo, segundo Moller e Gomes (2010:685) “ambos os processos são necessários, dependendo do contexto: a liderança transformacional é mais adaptada a tempos de mudança ou fundação, enquanto a liderança transacional é mais indicada para períodos de evolução lenta e ambiente estáveis”.

Surge também a conveniência de abordar o estilo de liderança carismática, que indica que os/as seguidores/as do/a líder lhe atribuem capacidades heróicas ou extraordinárias de

liderança quando observam determinados comportamentos. Está associado à liderança transformacional, sendo que em ambos os estilos os/as líderes inspiram os/as liderados/as através de palavras, ideias e comportamentos (Robbins e Judge, 2015).

Segundo Conger e Kanungo (1998 cit in Robbins e Judge, 2015:375) existem diversas características-chave de líderes carismáticos/as (V. Quadro 1).

Quadro 1 – Características-chave de líderes carismáticos/as.

Características-chave	Descrição
Visão e articulação	Os/as líderes detêm uma visão, expressa como um objetivo idealizado, que propõe um futuro melhor que o estado atual. São capazes de esclarecer a importância de visão em termos compreensíveis para os/as liderados/as.
Risco pessoal	Os/as líderes estão dispostos/as a correr riscos pessoais, sofrer altos custos para atingir sua visão.
Sensibilidade para as necessidades dos/as liderados/as	Sendo que os/as líderes são perceptivos/as em relação à capacidade dos outros e sensíveis às suas necessidades e sentimentos.
Comportamentos não convencionais	Os/as líderes envolvem-se em comportamentos que são percebidos como novidade e que vão contra as normas.

Fonte: Baseado em Conger e Kanungo (1998 cit in Robbins e Judge, 2015: 375)

1.1.1. Uma liderança inclusiva: características

Um conceito com impacto no estudo aqui apresentado, é o conceito de liderança inclusiva que segundo Nembhard e Edmondson (2006) foi definido como “palavras e ações de um líder ou líderes que indicam um convite e apreciação pelas contribuições dos outros” e segundo Hollander (2009) como uma “situação *win-win*” com um objetivo comum e visão de relacionamentos interdependentes, enfatizando o importante papel dos/as seguidores/as nesse relacionamento e prestou atenção à sua percepção de liderança por parte dos/as seguidores/as.

Ospina (2011) descreveu um/a líder inclusivo/a como valioso/a, sendo alguém que aceita os/as funcionários/as em todos os níveis da organização e considera-se responsável pelos

resultados. A mesma autora acrescenta que, um/a líder inclusivo/a é considerado/a como um membro que desempenha um papel fundamental na formação de uma organização inclusiva, contendo três dimensões (Kalev et al, 2007 cit in Ospina, 2011:20):

- (1) Tolerância relativamente às opiniões e os fracassos dos/as funcionários/os, ouvindo atentamente os seus pontos de vista; tolerância ao erro, fornecendo incentivo e orientação com vista a apoiar a equipa, quando cometido.
- (2) Os líderes reconhecem os/as funcionário/as, respeitam e focam-se na formação dos/as mesmos/as, elogiando as suas realizações.
- (3) Tratamento dos/as funcionários/as de forma justa, considerando as necessidades e interesses de cada, garantindo que os/as mesmos/as partilham as vitórias.

O conceito de liderança inclusiva está associado ao pressuposto da conciliação trabalho-família, que segundo Felstead et al. (2002), o equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal pode ser definido como a capacidade dos indivíduos conseguirem encontrar um ritmo de vida que lhes permita combinar o seu trabalho com outras responsabilidades, atividades e aspirações, independentemente da idade e do sexo.

De acordo com a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego¹ as boas práticas em matéria de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, dividem-se em duas áreas distintas:

- Formas de organização do tempo de trabalho, através de flexibilidade de horário; horário compactado num número reduzido de dias por semana; trabalho a partir de casa/escritório móvel; teletrabalho; banco de horas.
- Benefícios diretos a trabalhadores/as e a familiares através de apoios financeiros; serviços de saúde, bem-estar e de gestão do stress; protocolos com serviços de várias áreas, na área da educação, saúde e lazer, com benefícios extensíveis ao agregado familiar; programas de atividades de tempos livres (ATL) e de férias para filhos/as de trabalhadores/as; serviços domésticos; serviços de apoio a idosos e outros dependentes; serviços de

¹ CITE, consultado em <http://cite.gov.pt>

transportes; serviços de acolhimento de crianças nas instalações da empresa; concessão de períodos de tempo de assistência a familiares – ascendentes, descendentes ou cônjuges – para além dos previstos na lei.

A aplicação das práticas aqui apresentadas, segundo Guerreiro Lourenço & Pereira (2006) refletem diversas vantagens não só para os/as trabalhadores/as, como também para as empresas. Então, as autoras afirmam que a aplicação destas práticas pode levar a que as empresas possam incentivar a criatividade e a motivação dos/as trabalhadores/as, gerar melhor comunicação entre chefias e operacionais e promover um maior e mais completo conhecimento dos objetivos e da cultura da organização; proporcionar redução de turnover, com poupanças em recrutamento de pessoal e também redução de custos com a formação, fixando RH qualificados; aumentar a produtividade, na medida em que há um planeamento dos tempos de trabalho mais ajustados às necessidades dos/as trabalhadores/as, o que evita absentismos imprevistos; alargar e diversificar o leque dos/as potenciais trabalhadores/as interessados/as em trabalhar numa empresa que lhes oferece boas condições de exercício de uma atividade profissional em harmonia com as suas responsabilidades familiares; reduzir os conflitos laborais; valorizar a imagem da empresa na comunidade envolvente e a nível internacional, o que pode contribuir para o aumento do volume de negócios.

Casaca (2014) associa estas práticas a um modelo de organização do trabalho inclusivo e humanista de organização do trabalho, favorável à igualdade de género e à conciliação trabalho-família.

1.2 Estilos de liderança e a sua relação com a motivação e satisfação no local de trabalho

Nesta pesquisa torna-se também importante estabelecer a relação entre os estilos de liderança apresentados e os conceitos de motivação e satisfação dos/as trabalhadores/as.

Segundo Ahluwalia e Preet (2017), a motivação é definida como o estímulo de indivíduos para realizar ações no sentido de alcançar os resultados desejados. Osabiya (2015) indica também que este conceito representa uma força interna às pessoas, através da qual tentam atingir um objetivo para satisfazer necessidades (individuais, grupais ou organizacionais). O conceito está então muito interligado com diversos componentes: a estimulação, que representa as forças responsáveis pelo comportamento; a ação e esforço, que possibilitam

levar ao comportamento efetivo; o movimento e persistência, responsáveis pela continuação do comportamento motivado no tempo; e também pela recompensa, que se traduz num reforço de todos os componentes anteriores (Cunha et al, 2007). De acordo com Tampu (2015), trabalhadores/as motivados/as levam a melhores desempenhos organizacionais, constituindo uma força de trabalho com mais poder. Osabiya (2015) acrescenta que o sucesso de uma organização não é considerado sem que haja uma força de trabalho motivada.

Dentro do mesmo conceito podemos observar dois tipos de motivação: a intrínseca e a extrínseca. Frey et al (2013) consideram que a diferença entre motivação intrínseca e extrínseca incide no facto de a motivação extrínseca ser instrumental, isto é, a motivação para realizar uma determinada tarefa é um instrumento para a obtenção de uma recompensa, ao contrário da motivação intrínseca, que não é instrumental pois não visa a prossecução de um fim diferente. Fatores motivacionais intrínsecos, segundo Nyambegera e Gicheru (2016), são fundamentais para determinar a motivação dos/as trabalhadores/as numa organização, sendo que, estes se tratam de fatores internos que refletem na observação do/a trabalhador/a sobre o seu próprio trabalho, como este/a sente as tarefas que desempenha e se estas são significativas para ele/a e para a organização. Para Cunha et al (2007) a vantagem da motivação intrínseca é que a mesma tende a manter-se ao longo do tempo, ao contrário da motivação extrínseca, que tende a desaparecer quando é retirado o fator motivador.

A motivação extrínseca dá-se devido aos fatores externos ao sujeito, em forma de recompensa tangível, onde o/a mesmo/a executa a tarefa tendo como objetivo uma recompensa ou como fuga a uma possível punição. As tarefas são executadas se se tem algo a perder ou a ganhar, onde o sujeito pode não gostar, necessariamente, da tarefa a realizar, mas sim do que poderá receber pela sua realização, ou seja, da recompensa (Nakamura et al, 2005).

Torna-se agora importante perceber o conceito de satisfação com o trabalho que para Robbins e Judge (2015), refere-se à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho desempenhado. Os mesmos autores acrescentam que uma pessoa que apresenta níveis de satisfação mais elevados com o trabalho, apresenta atitudes mais positivas em relação ao seu trabalho, enquanto que pelo contrário a pessoa insatisfeita apresenta atitudes mais negativas. A satisfação com o trabalho refere-se, assim, à diferença entre as recompensas

efetivamente recebidas pelo/a trabalhador/a e aquilo que o/a mesmo/a acredita merecer. Para Spector (2003), a satisfação é uma variável que retrata como o/a trabalhador/a se sente em relação ao trabalho, mais concretamente, a satisfação no trabalho é o quanto o/a trabalhador/a aprecia o próprio trabalho. O mesmo autor acrescenta que a satisfação se refere aos sentimentos dos/as trabalhadores/as em relação aos seus diferentes aspetos.

Após os conceitos apresentados, analisa-se agora a interligação entre os mesmos e os estilos de liderança transformacional e transaccional. De acordo com o estudo realizado por Kim e Lee (2011), estes consideraram que todos os atributos da liderança transformacional, exceto pela influência idealizada (motivação inspirada, estímulo intelectual e consideração individual), tiveram efeitos significativos na motivação do trabalho dos/as funcionários/as. Os resultados dos autores são consistentes com as descobertas de estudos anteriores que relatam que os/as líderes transformacionais tendem a estimular a motivação intrínseca do trabalho dos/as subordinados/as por meio do uso de várias estratégias, como motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individual (Gange et al, 1997; Utman, 1997, cit in Kim e Lee, 2011:241). O mesmo estudo revela que, por outro lado, relativamente ao modelo transaccional, gestão por exceção e a recompensa incerta, não tiveram influência na motivação de trabalho dos/as funcionários/as. A liderança transaccional não teve relação com o comportamento inovador dos/as funcionários/as, conforme indicado em alguns estudos (Boerner et al, 2007; Moss e Ritossa 2007 cit in Kim e Lee, 2011:236).

Analisando a relação entre o estilo de liderança transformacional e a satisfação no trabalho, segundo o estudo de Kim e Lee (2011) todos os atributos deste estilo de liderança (influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individual) tiveram efeitos significativos sobre a satisfação no trabalho. Este resultado é consistente com as descobertas de estudos anteriores que relatam que os/as subordinados/as provavelmente estão satisfeitos/as com o trabalho quando os/as supervisores/as são líderes transformacionais (Bass, 1985, cit in Kim e Lee, 2011:237).

Seguindo a análise do mesmo estudo de Kim e Lee (2011), também o estilo de liderança transaccional teve efeitos positivos na satisfação dos/as funcionários/as. Os atributos da liderança transaccional (gestão por exceção e recompensa contingente) tiveram efeitos positivos significativos na satisfação no trabalho. Os resultados do estudo sugerem que mesmo a liderança transaccional pode desempenhar um papel importante na promoção da

satisfação no trabalho. A forte liderança transacional na forma de recompensas contingentes pode levar a situações em que níveis mais profundos de confiança são formados, facilitando assim a satisfação no trabalho e também o desempenho (Podsakoff et al, 1984, cit in Kim e Lee, 2011:243).

1.3 Liderança e Género

De acordo com Teixeira (2005), olhando para a história, os homens têm vindo a predominar as posições de topo, ou seja, de liderança, nas organizações. Faremos agora uma abordagem os obstáculos identificados em diversos estudos.

Segundo Casaca e Lortie (2017:19), “os estereótipos de género constituem um dos obstáculos mais resistentes à efetivação da igualdade de género.” As autoras explicam que os estereótipos de género se referem a “generalizações preconcebidas e simplistas, profundamente enraizadas na sociedade” (p.19) relativamente a vários aspetos: feminilidade e masculinidade; características e capacidades de cada sexo, dos papeis na sociedade e das aspirações de cada um/uma. Os estereótipos de género estão também arraigados nas organizações, refletindo-se inconscientemente nas normas, valores, perceções de cada um/a, expectativas e práticas sociais dos membros das empresas (Casaca e Lortie, 2017). Os estereótipos estão intimamente interligados ao que tradicionalmente a sociedade considera em torno de cada sexo, sendo que os homens são vistos como a principal fonte de sustento das famílias, tendo características naturalmente mais associadas a liderança e a gestão, e por outro lado as mulheres são vistas como sendo aquelas que cuidam e priorizam a família (OIT, 2015, cit in em Casaca e Lortie, 2017:19).

Outro dos motivos de as mulheres terem maior dificuldade em alcançar cargos de topo, de acordo com Barreto et al (2009) é devido à discriminação que se assiste nas organizações, pois sempre que as mulheres tentam alcançar cargos de topo, de liderança, surgem diversas barreiras estruturais que as impedem de ascender. Dentro das barreiras, Kirchmeyer (2002) refere dois conceitos: *sticky floor*² e *glass ceiling*³. O chamado “chão pegajoso” caracteriza a maior dificuldade de as mulheres terem acesso a cargos intermédios nas organizações. Por outro lado, o “teto de vidro” refere-se a obstáculos

² Chão pegajoso (tradução)

³ Teto de vidro (tradução)

profundamente enraizados, não formais e frequentemente invisíveis que dificultam ou impedem a promoção das mulheres aos lugares de topo e de liderança.

Eagly e Carli (2007) indicaram uma metáfora para designar a ascensão feminina - “labirinto”. Havendo por vezes a possibilidade de alcançar cargos de chefia, os percursos são frequentemente atravessados por muitos obstáculos e dificuldades. As mesmas autoras referem que a passagem por um “labirinto” não é simples ou direta, mas requer persistência, consciência do progresso de alguém e uma análise cuidadosa dos quebra-cabeças que estão por vir. Para as mulheres que aspiram a cargos de alta liderança, existem rotas cheias de reviravoltas inesperadas. Como todos os labirintos têm um caminho viável para o centro, entende-se que os objetivos são atingíveis, sendo que esta metáfora reconhece obstáculos, mas não é desencorajadora (Eagly e Carli, 2007).

Amorim (2009) considera que são vários os pressupostos e barreiras com que se vão deparando as mulheres executivas à medida que sobem na hierarquia das organizações. Assim esta autora descreve essas barreiras:

“a tradição familiar que compreende que uma mulher esteja em casa ou, pelo menos, esteja mais disponível do que o homem para dar apoio a ascendentes e a descendentes; a simples ausência de uma partilha efetiva dos deveres domésticos e familiares; os horários pós-laborais em que os homens de negócios estão habituados a trabalhar, mas aos quais as mulheres não podem/devem aceder, deixando assim de reunir, conviver e alimentar a sua rede de contactos em pé de igualdade” (Amorim, 2009:18).

Desta forma Eagly e Carli (2007) revelam que muitas mulheres enfrentam barreiras várias para ascender a carreiras de liderança, devido à pressão das responsabilidades familiares, uma vez que continuam a ser aquelas que, comparativamente com os homens, mais interrompem as suas carreiras, tiram mais dias de trabalho por necessidades familiares e por vezes, trabalham a tempo parcial. Como resultado destes comportamentos, podem ver dificultado o progresso na carreira e reduz as recompensas, comparando com homens. A aplicação de práticas de conciliação de trabalho-família, como vimos no capítulo anterior, pode permitir que as mulheres permaneçam nos seus empregos durante os anos mais exigentes de criação dos filhos, que se mantenham atualizadas nas suas áreas profissionais e, eventualmente, competir por posições com cargos mais altos (Eagly e Carli, 2007).

Casaca e Lortie (2017) apresentam com base num estudo da OIT (2013), os obstáculos mais significativos à ascensão profissional das mulheres, resumidos no quadro 2, pela respetiva ordem de relevância.

Quadro 2 – Obstáculos à liderança das mulheres

1.	As mulheres têm mais responsabilidades familiares do que os homens
2.	Papéis atribuídos pela sociedade a homens e mulheres
3.	Cultura empresarial masculina
4.	As mulheres têm pouca experiência em cargos de gestão de nível intermédio ou de gestão corrente
5.	As mulheres têm poucos exemplos para seguir
6.	Os homens não são encorajados a tirar licença para tratar de responsabilidades familiares
7.	Inexistência de uma política e de programas de igualdade na empresa
8.	Estereótipos que discriminam as mulheres
9.	Falta de formação em liderança destinada a mulheres
10.	Falta de soluções flexíveis de trabalho
11.	Inexistência de estratégias para a retenção de mulheres qualificadas
12.	Preconceito do género inerente em termos de recrutamento e promoção (igual classificação)
12.	Gestão geralmente percecionada como uma função de homens
13.	Existem políticas de igualdade de género, mas não estão implementadas
14.	Leis em matéria de trabalho e não discriminação inadequadas

Fonte: OIT (2015:16) cit in Casaca e Lortie (2017:29)

Relativamente aos estilos de liderança adotados por mulheres e homens, existem duas vertentes de estudos: uma defende a diferença entre ambos e a outra reitera que as diferenças não são reais. Santos (2010) faz referências a estudos efetuados em torno destas posições, que apresentamos no Quadro 3.

Quadro 3 - Perspetivas sobre estilos de liderança e género

Perspetivas sobre as diferenças nos estilos de liderança de mulheres e homens		Perspetivas que negam as diferenças nos estilos de liderança de mulheres e homens	
Associação de liderança feminina com características como: maior colaboração, com mais abertura para o diálogo e cooperação, e a resolução de problemas baseada na intuição e na empatia. Os autores acrescentam que este estilo será privilegiado no futuro.	(Marshall, 1984; Fletcher, 2003; Rosener, 1990)	Desassociação a estilos de liderança e género com base no argumento de que a maior parte dos estudos realizados em panoramas reais de trabalho não observaram diferenças significativas no que diz respeito ao estilo de liderança perante género.	Kathryn Bartol (1978) ou Gary Powell (1993)
Associação da liderança desempenhada por mulheres ao estilo de liderança transformacional, tendo as mulheres características associadas a este estilo de liderança (capacidade de fazer com que os/as colaboradores/as transformem os seus interesses próprios em interesses globais; maior esforço colocado pelas líderes no encorajamento da participação dos/as seus/suas subordinados/as na tomada de decisões e na maior partilha de informação).	Judy Rosener (1990) e Bernard Bass <i>et al.</i> (1996)	Desassociação da existência de um estilo de liderança “mais feminino” ou “mais masculino” e defesa da ideia de que essa associação poderá reforçar os estereótipos sexuais existentes sobre a incapacidade das mulheres terem sucesso em papéis de liderança.	Wajcman (1998)
Associação do estilo de liderança masculino com o estilo transacional, tendo os homens características associadas a este estilo de liderança (relação com os/as colaboradores/as como uma troca de recompensas/ punição; utilização do poder derivado do cargo organizacional ou da autoridade).	Judy Rosener (1990),	Desassociação a estilos de liderança e género com base num estudo qualitativo realizado em Portugal com gestores/as de RH. Este revelou que, os estilos de liderança de homens e mulheres não são assim tão diferentes. Como exemplo, a preocupação com a comunicação como forma de promover o envolvimento dos/as trabalhadores/as não era uma prática de gestão exclusivamente de mulheres.	Teresa Carvalho (1998)

Fonte: Adaptado de Santos (2010:108-109)

Jr. (2009) refere que, observados os estereótipos de género socialmente construídos, o estilo de liderança feminino é visto como mais colaborativo, participativo e integrativo, e, por outro lado, o estilo de liderança masculino é socialmente tido como mais assertivo, competitivo, autoritário e centrado no controlo do comportamento dos/as liderados/as.

Eagly e Carli (2007) acrescentam que as mulheres que desempenham funções de liderança muitas vezes lutam para cultivar um estilo de liderança adequado e eficaz – onde este procura conciliar as qualidades comuns que as pessoas preferem nas mulheres com as qualidades que as pessoas pensam que os líderes precisam para ter sucesso.

Outros estudos associam os estilos de liderança ao género, como Yoder (2001 cit in Eagly et al, 2003:573) afirmou que, “a liderança transformacional pode permitir que as mulheres evitem a impressão excessivamente masculina que é produzida através do controle hierárquico.” Assim, o estilo de liderança transformacional pode ser considerado compatível com a liderança praticada por mulheres, não só porque pelo menos alguns dos seus componentes são comuns, mas também porque comportamentos específicos podem ajudar as líderes femininas a lidar com certos problemas de menor autoridade e legitimidade que enfrentam mais frequentemente do que colegas do sexo oposto (Eagly et al, 2003). Tais conclusões foram também retiradas no estudo de Eagly et al (2003), em que os resultados indicam que a liderança desempenhada por mulheres adota um estilo maioritariamente transformacional, e a liderança desempenhada por homens adota um estilo mais transaccional (Moller e Gomes, 2010).

No entanto, Santos (2010:110) refere que em geral, “homens e mulheres não parecem diferir significativamente em termos de comportamentos de liderança em contexto real de trabalho” e, mesmo que existam diferenças de género nos estilos de liderança, não deve ser ocultado o facto de existirem grandes alterações dentro da mesma categoria sexual, sendo que tanto homens e mulheres poderão apresentar características idênticas e assim as diferenças de género que existam em termos de estilos de liderança não poderão ser vistas como universais, podendo variar com o contexto e com a profundidade de “genderização” da cultura em questão e também com práticas organizacionais (baseado em Mats Alvesson e Yvonne Due Billing, 1997).

Um estudo de Maher (1997) investigou diferenças de género nos estilos de liderança transformacional e transaccional e estereótipos relacionados com o género para esses tipos de liderança. Um dos resultados deste estudo revelaram que não houve diferenças na maneira como os/as subordinados/as avaliaram os/as líderes homens e mulheres. Este estudo acrescenta que os resultados sugerem que os estereótipos podem ser uma explicação para as diferenças de género encontradas em pesquisas anteriores sobre os estilos de liderança transformacional e transaccional. Segundo Liu (2015) na generalidade,

a literatura sobre gênero e liderança associam gênero a algo que as pessoas têm ou são e não a algo que fazem.

É também importante analisar a conclusão de Yvonne Benschop (2006, cit in Santos, 2010:110) que indica que ambas as perspectivas apresentadas poderão associar-se a questões mais complicadas e a certos problemas. A autora acrescenta que:

“a perspectiva da igualdade entre os sexos facilmente conduz à subvalorização das desigualdades de gênero e ignora completamente a “genderização” das culturas organizacionais e a relação assimétrica de poder prevalecente. O argumento de que homens e mulheres são iguais reforça implicitamente a norma masculina que constrói as mulheres como desviantes, o que se reflete nas menores oportunidades de carreira. Porém, a perspectiva da diferença é igualmente problemática, uma vez que pressupõe a existência de diferenças fundamentais entre homens e mulheres, e reduz essas diferenças à essência ou “natureza distinta” da mulher e do homem.” (p.110)

Assim, Santos (2010) sugere que para o desaparecimento deste “dilema” é necessário que seja reconhecido que as desigualdades materiais não sejam equivalentes à (re)avaliação da feminilidade e de que os conceitos de “diferença” e “igualdade” deverão fazer sentido quando relacionados entre si.

2. Estudo Empírico: o caso do Grupo Your

2.1 Questões orientadoras e objetivos

Para orientar a investigação, foram estabelecidas diversas questões fundamentais. A questão principal orientadora da investigação é a seguinte: Quais as características de liderança detidas pelas mulheres que lideram a empresa, seja na perspetiva das próprias (auto-perceção) seja na perceção das pessoas por elas lideradas? Desta questão decorrem outras duas:

- Que relação pode ser estabelecida entre as características atribuídas à liderança exercida na empresa e a motivação e satisfação dos/as trabalhadores/as, assim como nas suas perspetivas em termos de oportunidades de progressão na carreira?
- Qual a importância dada por quem lidera e é liderado/a às políticas de GRH implementadas na empresa?

Perante as questões orientadoras foram definidos para este estudo diferentes objetivos. Procura-se identificar e descrever as características de liderança, tanto aquelas reconhecidas pelas próprias como as que são atribuídas pelas pessoas que ali trabalham. É também nosso objetivo perceber qual a influência nos/as trabalhadores/as em termos de motivação, de satisfação com o trabalho, e com as perceções quanto às oportunidades de progressão na carreira. Pretende-se igualmente analisar as políticas e práticas de GRH e perceber que importância lhes é atribuída no contexto em estudo.

2.2. Opções metodológicas

Optámos por realizar um estudo de caso, tendo em conta que este é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de forma a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado (Gil, 2006). O estudo de caso apresenta duas características fundamentais que são: a abordagem do que se pretende estudar no interior de determinado contexto, seja ele social, cultural, espacial ou outro; e a finalidade de compreender/explanar as suas especificidades. (Amado, 2000). Com o facto de ser trabalhadora no GY foi possível o acesso às informações necessárias para o presente estudo na organização apresentada. Para o estudo, recorreu-se então tanto ao método de investigação, qualitativo como método quantitativo.

No primeiro caso, através de consulta documental, começámos por realizar uma análise de conteúdo de documentos estratégicos da empresa, como o manual de acolhimento, missão e valores, organograma, relatórios de atividade da empresa e do *website*. Esta análise foi realizada com o objetivo de caracterizar a organização e as políticas e práticas de GRH estabelecidas, numa tentativa de compreensão das mesmas. Esta recolha/análise de dados visou permitir a comparação com os dados recolhidos através das outras técnicas que serão aqui apresentadas.

Depois, recorreremos à técnica de entrevista semidiretiva, com base num guião (Anexo I) com diversos tópicos para que as pessoas entrevistadas pudessem responder de acordo com os temas selecionados para a análise. Bogdan & Biklen, (1994:51) referem que, nesta situação são estabelecidas “estratégias e procedimentos que [permitem] tomar em consideração as experiências do ponto de vista do informador. O processo de condução da investigação qualitativa reflete uma espécie de diálogo entre os investigadores e os respetivos sujeitos, dado estes não serem abordados por aqueles de uma forma neutra”. O guião das entrevistas destinou-se a três entrevistadas: a duas gestoras de topo da empresa/sócias fundadoras, Sara do Ó e Filipa Xavier de Basto e à DRH, Inês Palma. Foi estruturado em quatro fases conforme o Quadro 4.

Quadro 4 - Grupos de questões e respetivos objetivos do guião de entrevista

Grupo de Questões	Objetivos
Caracterização da situação individual na empresa	-Compreender o percurso da pessoa entrevistada dentro da organização, incluindo antiguidade, cargos e funções exercidas até à função atual
Liderança	- Compreender quais as características de liderança que são valorizadas pelas pessoas entrevistadas e como se autopercecionam enquanto líderes - Identificar qual(is) os estilos de liderança predominantes por parte de quem lidera a empresa
Motivação e satisfação dos/as trabalhadores/as	- Compreender quais as características de liderança que mais são valorizadas na motivação das pessoas trabalhadoras -Compreender quais as políticas e as práticas de GRH mais valorizadas na motivação das pessoas entrevistadas, e aquelas que mais podem contribuir para a promoção de mulheres a cargos de liderança
Dados sociodemográficos	Nome, idade, habilitações literárias e cargo

As mesmas foram marcadas via e-mail, tendo em conta a disponibilidade das entrevistadas. Nesse contacto, foram apresentados os objetivos do estudo. As entrevistas foram registadas através de gravação por áudio, tendo a duração média de 24 minutos, após a assinatura da declaração de consentimento informado (V. Anexo II).

Relativamente ao método quantitativo foi utilizada a técnica de inquérito por questionário, que, segundo Moreira (2006, cit in Caixeiro, 2014:362), “pretende obter um conhecimento generalizável. A possibilidade de generalização possibilita um conhecimento útil e valioso numa maior variedade de situações”. Assim esta opção preconizou a recolha da informação pretendida no universo alvo de estudo, permitindo a comparação com a informação recolhida na fase das entrevistas e, depois, com os contributos teóricos e empíricos reunidos na fase de revisão bibliográfica.

A aplicação de questionários foi por via de autoadministração – administração direta a todo o universo da empresa, 159 trabalhadores/as⁴, com recurso à plataforma online *Google Forms*, onde foi solicitado à empresa o envio do mesmo com o apoio do Departamento de RH, via e-mail institucional, com a respetiva explicitação dos objetivos. De forma a garantir que as questões estariam claras, perceptíveis e ajustadas, foi realizado um pré-teste a cinco trabalhadores/as de um departamento da empresa, onde, perante o *feedback* dos/as mesmos/as, foram revistas algumas questões ao nível da forma como estavam redigidas.

O questionário (Anexo III) foi dividido em três partes, após a introdução onde era apresentada a finalidade do mesmo e a salvaguarda de anonimato: (1) caracterização geral do/a inquirido/a – dados sociodemográficos (V. Quadro 5), (2) Satisfação e Motivação; e (3) Perceções sobre a Liderança.

Quadro 5 – Cateterização sociodemográfica utilizada

Itens	
Sexo	Feminino; masculino
Idade	Resposta aberta
Categoria Profissional	Resposta aberta
Cargo	Estagiário/a; Técnico/a; <i>Manager</i> ⁵ ; Diretor/a; Outro
Habilitações Literárias	Ensino secundário; Licenciatura; Mestrado; Doutoramento
Antiguidade na Empresa	< 1 ano; 1 - 2 anos; 3 - 4 anos; 5 - 10 anos; > 10 anos

⁴ Número de trabalhadores/as à data de envio do questionário

⁵ Gestor de equipa

Na segunda parte do questionário, o conjunto de itens utilizado foi extraído de estudos anteriores (Raziq e Maulabakhsh, 2015; Cunha et al., 2013; Sampayo e Silva, 2012; Teixeira, 1998), a fim de medir o grau de satisfação e de motivação das pessoas inquiridas, bem como o nível de concordância em relação a vários aspetos do emprego atual. Recorreu-se então a uma escala de *Likert* de cinco pontos, de forma a analisar três variáveis:

- Satisfação - em que (1) corresponde a “Muito insatisfeito/a”, (2) “Insatisfeito/a”, (3) “Nem insatisfeito/a, nem satisfeito/a” (4) “Satisfeito/a” e (5) “Muito satisfeito/a”
- Concordância – em que (1) corresponde a “Discordo totalmente”, (2) “Discordo”, (3) “Não concordo, nem discordo”, (4) “Concordo”, (5) “Concordo totalmente”
- Motivação – em que (1) corresponde a “Muito desmotivado/a”, (2) “Desmotivado/a”, (3) “Nem motivado/a, nem desmotivado/a”, (4) “Motivado/a”, (5) “Muito motivado”.

As escalas aqui medidas foram: satisfação geral com a empresa; satisfação com a liderança; satisfação com o trabalho; suporte organizacional; motivação do/a trabalhador/a.

Na terceira parte do questionário, os itens dizem respeito à perceção do estilo de liderança e também identificação dos aspetos negativos e positivos relativamente às políticas e práticas de GRH presentes na empresa. Foram assim apresentados diversos itens, em que os/as inquirido/as teriam de selecionar (podendo selecionar mais do que uma opção). Os traços apresentados para caracterização da liderança de topo inspiraram-se no contributo de diversos autores/as (V. Capítulo 1.1) e encontram-se sistematizados no Quadro 6.

Quadro 6 – Os traços dos diferentes estilos de liderança e seus autores

Estilo de Liderança	Traços	Fontes
Transacional	Capacidade para motivar os/as colaboradores/as a realizar para além do que pensam realizar	Robbins e Judge (2015); Teixeira (2005)
	Capacidade para conduzir ou motivar os/as colaboradores/as na direção dos objetivos estabelecidos	Teixeira (2005)
Transformacional	Inspiração para os/as colaboradores/as darem o seu melhor para o bem da organização	Robbins e Judge (2015)
	Capacidade de causar inspiração junto dos/as colaboradores/as	
	Preocupação e atenção para as necessidades de desenvolvimento dos/as colaboradores/as	
	Capacidade de modificar a maneira dos/as colaboradores/as de verem as coisas, ajudando-os/as a pensar nos problemas de uma nova forma	
	Capacidade de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si no cumprimento dos objetivos do grupo	
	Presença de comportamentos que estimulam a motivação dos/as colaboradores/as	Braun et al, (2013, cit in Choi et al, 2017)
Aptidão para tratar os/as colaboradores/as como pessoas e não, simplesmente, como recursos da organização		
Carismático	Capacidade de esclarecer a importância da visão, em termos compreensíveis para os/as colaboradores/as	Conger e Kanungo (1998 cit in Robbins e Judge, 2015)
	Sensibilidade para as necessidades pessoais/familiares dos/as colaboradores/as	
Inclusivo	Capacidade de aceitação de todos/ os pontos de vista dos/as colaboradores/as da organização	Kalev et al, (2007 cit in Ospina, 2011)
	Reconhecimento dos/as colaboradores/as	
	Tratamento de forma justa dos/as colaboradores/as	

De seguida, foi solicitado que se ordenasse, dentro dos traços selecionados os mais relevantes. Esta análise tem então o objetivo de analisar os traços de liderança apresentada na empresa e comparar à revisão aqui efetuada sobre os estilos de liderança.

Através de uma resposta fechada, foi questionado se os/as inquiridos/as consideram que os traços selecionados estão diretamente ligados ao facto de empresa apresentar liderança desempenhada por mulheres, onde são dadas as hipóteses de resposta: Sim, Não, Não sei responder.

Para finalizar, foram dispostas três questões abertas para análise do que os/as inquiridos/as consideram de mais positivo e negativo na GRH da empresa e sugestão de alterações na mesma.

2.3 Análise de resultados

2.3.1 Caracterização – Grupo Your⁶

O Grupo Your é um grupo de empresas, inicialmente chamado Your Office, criado em 2006 apenas por três Sócias-fundadoras, duas delas Sara do Ó e Filipa Xavier de Basto, a terceira, hoje-em-dia, já não se encontra na organização. O GY cresce a partir daí de forma exponencial, tendo atualmente 159 trabalhadores/as, 92 mulheres e 67 homens.

As funções presentes no GY são muito distintas, tais como: CEO, *Partner*⁷, CFO, Diretores/as de vários departamentos (Marketing, Comunicação, RH, Comercial, IT, RS), *Manager*⁸, Contabilistas (Sénior e Júnior), Chefe de Serviços, Consultor/a Financeiro, Técnico/a de Processamento Salarial, Advogado/a, Auditor/a (Sénior e Júnior), Consultor/a de RH, Assistente Administrativo, Técnico/a de Informática, Empregada de Limpeza. No entanto a empresa do GY, *Your Finance*, é a que representa o negócio principal e aquela mais representativa na população total do GY, com cerca de 55%, sendo que as categorias mais frequentes são as referentes as áreas de contabilidade e processamento salarial.

O *core business*⁹ assenta na prestação de serviços especializados de contabilidade, auditoria, consultoria fiscal e financeira. Em paralelo, é oferecida uma diversidade de serviços em várias áreas de suporte como otimização de custos, RH e administrativos, bem como na área de segurança e saúde no trabalho e IT.

Os valores assumidos são: Integridade, Proximidade e Dinamismo; e o lema principal é “liberdade com responsabilidade”. É publicamente assumida a importância do estabelecimento de parcerias que beneficiem os/as trabalhadores/as em diversas áreas relativamente ao seu bem-estar, tais como ginásios, clínicas de estéticas, farmácias, restaurantes, entre outros. Estão também previstas consultas gratuitas com médico de clínica geral e de nutrição.

⁶ Fonte: Manual de Acolhimento da empresa e Website do Grupo Your (<https://grupoyour.com>). Acesso em 12 de Julho de 2019)

⁷ Sócio/a

⁸ Gestor/a de equipa

⁹ Negócio principal

De forma a potenciar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal da equipa e o bem-estar organizacional, estão identificadas algumas iniciativas, tais como:

- Teletrabalho – Possibilidade de trabalhar a partir de casa
- “Your Mum” – possibilita a mães e pais a sair mais cedo uma vez por semana para que possam ir buscar os/as filhos/as
- Dia de aniversário – Concede o dia de aniversário a todos/as os/as trabalhadores/as, sem que seja considerado período de férias
- Tarde de aniversário do/a filho/a – à semelhança do dia de aniversário, nos dias de aniversário dos/as filhos/as os/as trabalhadores/as podem usufruir da tarde livre.

Algumas das políticas e práticas para incentivar a motivação e satisfação dos colaboradores, estão identificadas através de algumas iniciativas, tais como:

- “Your Idea” – Caixa de sugestões levada sempre em consideração
- Pequeno almoço com CEO – Possibilita fazer-se a marcação para expor alguma preocupação, ideia, sugestão...
- Dia da goma – Dia assinalado pela criação de empresa, onde nos dias sete de cada mês são distribuídas gomas aos/às trabalhadores/as
- Acesso a fruta fresca diariamente, café e água

3.3.2 Análise do conteúdo resultante das entrevistas

Passamos agora à análise das três entrevistas efetuadas com as sócias fundadoras, Sara do Ó e Filipa Xavier de Basto e com a DRH Inês Palma, que após procedermos à transcrição das entrevistas, gravadas por áudio, foram analisadas do ponto de vista do seu conteúdo, atendendo aos temas já apresentados no Quadro 4. Começamos por expor a caracterização das entrevistadas (Quadro 7):

Quadro 7 – Caracterização das entrevistadas

	Nome	Idade	Habilitações	Categoria Profissional
E1	Sara do Ó	37	Licenciatura	CEO / Sócia- Fundadora
E2	Filipa Xavier de Basto	41	Licenciatura	Sócia-Fundadora
E3	Inês Palma	39	Licenciatura	DRH

Com o primeiro conjunto de questões, relativas à caracterização da função na empresa, pretendemos compreender o percurso profissional das entrevistadas, sendo que relativamente à antiguidade na empresa a E1 e E2 como categoria de sócias-fundadora se encontram na empresa pelo mesmo número anos de antiguidade da mesma – há cerca de 13 anos - e a E3 encontra-se na empresa há 10 anos. Relativamente ao percurso na empresa E1 e E2 ambas referiram que o percurso percorrido foi mais a nível de crescimento da empresa, pois, o papel de sócias foi atribuído desde o início da empresa. Já a E3 possui um percurso dinâmico e ascendente na empresa referido também na entrevista com E1:

Foi um percurso longo, eu comecei numa empresa do grupo, a Your Time (...) depois chegámos à conclusão que o negócio não iria progredir e não iria dar frutos. Nessa altura falei com a Sara, porque nessa empresa estava como sócia dela, e disse que iria sair porque não via possibilidade de progredir, foi quando a Sara me convidou para passar para a Your Office [na altura] e começar a fazer processamento salarial (...) Aos poucos fomos crescendo e fomos tendo uma visão de como no fundo a empresa iria crescer e a forma de criar a equipa nesse sentido (...) desde 2018 assumi o papel da direção de RH interna (...) (E3)

(...)o caso da Inês Palma, que entrou para fazer processamento salarial e hoje em dia é diretora de RH (...) (E1)

No segundo conjunto de questões com a temática de liderança começámos por analisar as características que as entrevistadas consideraram importantes para o exercício de liderança, sendo que obtemos uma pluralidade de características, algumas delas repetidas pelas diferentes entrevistadas. Foram também respondendo à questão seguinte que questionava em que medida se reviam nessas características.

Eu acho que ser líder é alguém que tem que servir os outros e que principalmente consegue detetar em cada pessoa aquilo que ela é melhor (...). O líder tem que ser alguém que tenha um propósito claro e ter um objetivo claro, fazer passar esse objetivo, de uma forma clara aos outros e fazer com que os outros o sigam. (...) é difícil, é claramente uma função difícil porque os outros têm que estar encantados com esse propósito (...) e principalmente fazer com que os outros evoluam e melhorem (...) Outra coisa que nem passa para os colaboradores é ir eliminando os obstáculos, (...) vão acontecendo imensas coisa ao longo do caminho e o líder tem que ir retirando os obstáculos e garantir que o colaborador tem que brilhar. (...) ter a consciência clara que todas as decisões impactam na vida das pessoas e na vida das famílias das pessoas. Alguém que antecipa o futuro e que está focado no futuro, alguém carismático e alguém que passa a confiança que está tudo bem. Que a pessoa sinta que estão de mão dada, e que sabe que ele está lá. (E1)

Eu acho que todos os dias aprendemos a ser líderes (...). eu gosto que as pessoas me encarem como se eu fosse uma colega (...) eu quero que as pessoas me considerem uma líder de porta aberta, (...) como uma pessoa acessível, (...) eu acredito que a liderança tem que ser uma liderança de mão dada, não pode ser uma liderança de (...) tentar obrigar a fazer determinadas coisas. E acho que um bom líder é aquele que olha para cada colaborador e encara como um ser único (...). É a “liberdade com responsabilidade” o nosso lema e, portanto, dar a liberdade às pessoas para crescerem (...) a delegação para mim é fundamental (...). (E2)

Uma das características que eu considero mais importante é o exemplo, ou seja, uma pessoa que está numa função de liderança nunca pode, ou nunca deve fazer uma coisa e depois exigir outra (...) É importante ouvir as pessoas e ouvir com sentido de querer mesmo ouvir (...). Conseguir de alguma forma passar confiança às pessoas (...) Outra característica que eu acho que é importante é a humildade (...) no sentido de que ninguém sabe tudo e podes sempre aprender como qualquer pessoa. Saber delegar e orientar(...). (E3)

Tentámos também perceber quais as características normalmente atribuídas pelas pessoas que lideram, onde na generalidade, referiram não ser uma questão de fácil resposta, pois apenas teriam perceções, no entanto foram reveladas algumas das características:

A fama que eu tenho é que “sou a mais querida, mas sou a mais temida”, eu acho que as pessoas me veem como uma pessoa forte, com uma visão clara do que quero para a empresa. (...) Características menos vantajosas, muito sensível e às vezes devia ser menos emocional nas decisões e no relacionamento das pessoas (...). (E1)

Eu acho que há as pessoas que me adoram, acho que há pessoas que não têm grande opinião porque também não se aproximam muito, não trabalham diretamente comigo e acho claramente que há pessoas que não gostam. Não tenho noção, acho que essas coisas nunca chegaram até mim, mas sente-se (...) eu acho que quem me conhece bem gosta mesmo muito de mim, porque sabe que sou este ser humano e olho para as pessoas como seres humanos também (...). (E2)

Calma (...) dizem-me que também sou uma pessoa que conseguem falar, conseguem expor a situação e que eu de alguma forma consigo ajudar (...) o facto de as pessoas virem ter comigo é porque reconhecem algumas qualidades para estar na função em que estou. (E3)

Quando questionámos se as entrevistadas consideravam que o seu estilo de liderança inspira as/as colaboradores/as, fazendo com que as/as mesmos/as introduzam mudanças nas atitudes individuais para alcançar os objetivos organizacionais, a resposta foi unânime por parte das sócias-fundadoras, sendo afirmativa.

Sim, acho mesmo. Acho que nós conseguimos fazer com que isso aconteça, eu acho que se os colaboradores souberem onde queremos chegar, se nos virem a ir nesse caminho também vão. (E1)

Eu acho que sim, principalmente nos meus braços direitos, eu estou muito próxima da equipa de direção e equipa dos managers com quem eu trabalho mais diretamente (...) eu sinto que houve aqui pessoas que cresceram e que chegaram a esses cargos pela minha mão e da Sara também (...) eu acho que as pessoas nos admiram (...) olham para nós como se gostassem de ser como nós, eu sinto isso, eu sinto que as pessoas têm imenso orgulho em nós. (...) (E2)

No último conjunto de questões, com a temática de satisfação e motivação dos/as colaboradores/as, começámos por tentar perceber o que as entrevistadas consideravam importante para motivar os/as colaboradores/as. As respostas obtidas foram baseadas na liberdade, o ambiente de trabalho, experiências sociais, entre outras:

(...) eu acho que o que mais motiva aqui os colaboradores é este lema aqui dentro, que é a “liberdade com responsabilidade” (...) eu acho que o melhor que podemos dar é este gift work, que é dar estes presentes diários - a pessoa é livre, a pessoa sabe que tem uma remuneração versus uma responsabilidade e de resto consegue gerir da melhor maneira. Eu sou apologista de irmos dando bocadinhos nossos, por exemplo aquela coisa de celebrarmos as coisas que nos acontecem, irmos de fim-de-semana com os colaboradores, acho que essa parte de dar experiências, de dar vivências, de dar uma parte lúdica é muito importante. (E1)

A motivação para nós, dos colaboradores, está acima de tudo (...) temos várias ações para motivação das pessoas, nomeadamente poderem trabalhar a partir de casa caso necessitem, fazemos os sunsets, as festas, já fizemos viagens também, festa de Natal, para nós é fundamental, somos uma família e para nós não nos faz sentido não fazermos isso com os nossos colaboradores. (...) uma simples mudança de escritório estava a criar uma enorme desmotivação porque íamos sair do centro de Lisboa, etc. neste momento, já saímos, viemos e agora sente-se que as pessoas estão motivadas outra vez. Às vezes são pequenas coisas: como a copa é melhor, porque temos o deck... luz (...) Mas penso que sempre que as pessoas sentem que nós damos um passo em frente e que vamos crescer, isso motiva, parece-me a mim que é uma sensação que existe e de confiança. (E2)

Para mim o que é mais importante e que as pessoas mais valorizam é o ambiente de trabalho (...). O que eu acho que também é muito importante é conseguir-se proporcionar ferramentas ou políticas para que se consiga conciliar a vida que temos fora daqui, que é tão importante ou mais da que temos aqui (...) O que acho que é também importante, a evolução em termos financeiros, obviamente, porque nós também, pelo menos quem tem a ambição de evoluir na carreira, obviamente também tem que ser recompensado por essa via (...) não será só por si o fator de maior motivação mas que obviamente também tem a sua importância (...) (E3)

De seguida questionámos as entrevistadas acerca da importância conferida às políticas e práticas de GRH implementadas pela empresa. A resposta obtida foi também unânime,

sendo que todas revelaram que as políticas são de extrema importância, totalmente úteis e potenciadoras de motivação e satisfação no trabalho.

Com a questão que foi efetuada de seguida, pretendíamos perceber quais as práticas implementadas mais decisivas para promoção de mulheres a cargos estratégicos de liderança, sendo que todas referiram a liberdade dada aos/às colaboradores/as para que possam gerir o seu trabalho de forma a não desmantelar tanto a vida profissional como a vida pessoal. Foi também reconhecido que hoje-em-dia a mulher já não assume a 100% o papel que assumia há anos atrás (sendo a única responsável pela vida familiar, cuidar dos filhos e da casa). Outro aspeto importante referido por uma entrevistada foi que a própria empresa ao assumir mulheres em cargos de liderança, vai fazer com que seja inspirador para outras mulheres e mostrar que é possível essa evolução na carreira.

Por fim, foi questionado se haveria mais alguma informação relevante a acrescentar, onde as sócias-fundadoras e líderes da empresa, destacaram a importância do desenvolvimento da liderança, através de formação, sendo fundamental para as áreas de GRH terem essa preocupação. Também foi mencionado que um pensamento que se deve ter enquanto líder é:

(...)nunca te esqueças que estás a formar outros líderes, porque só assim é que a empresa vai ter continuidade (...) os líderes nunca podem tirar isto da cabeça, que é a nossa função como CEO's e líderes, formar outros líderes, se não, o crescimento para! (E1)

2.3.3 Caracterização da amostra e análise da informação obtida através do questionário

Do questionário aplicado obtivemos 66 respostas válidas, num universo de 159 trabalhadores/as, o que representa uma taxa de respostas de 42%. Posto isto, verificámos que se trata de uma amostra não probabilística e assente no tipo objetivo de amostragem, pelo que os resultados só se aplicam a esta mesma amostra (Mâroco, 2011). Os resultados foram analisados através dos programas SPSS 22 (*Statistical Package for the Social Science*) e Excel. A caracterização da amostra encontra-se descrita no Quadro 8.

Quadro 8 - Caracterização dos/as participantes

		N	%
Sexo	Feminino	48	72,7%
	Masculino	18	27,3%
Idade	22-32	22	33,3%
	33-43	28	42,4%
	44-54	13	19,7%
	>54	1	1,5%
	Omissos	2	3,0%
	Cargo	Estagiário/a	4
	Técnico/a	38	57,5%
	<i>Manager</i> (gestor de equipa)	7	10,6%
	Diretor/a	12	18,2%
	Outro	5	7,6%
Habilitações Literárias	Ensino Secundário	15	22,7%
	Licenciatura	40	60,6%
	Mestrado	10	15,2%
	Doutoramento	1	1,5%
Antiguidade na Empresa	< 1 ano	13	19,7%
	1 - 2 anos	19	28,8%
	3 – 4 anos	18	27,3%
	5 - 10 anos	12	18,2%
	> 10 anos	4	6,1%
total		66	100%

N – Frequência Absoluta

% - Frequência Relativa

A média de idades apresentada é de 37 anos, onde a média de idades das mulheres é de 36 anos e a média de idades dos homens é de 39 anos. A pessoa com menos idade possui 22 anos e a com mais idade 61 anos, do sexo feminino e do sexo masculino, respetivamente. Já na análise das categorias profissionais, como a empresa apresenta uma grande diversidade de áreas de atuação, podemos verificar essa pluralidade de categorias

sendo as mais frequentes, por ordem, Contabilistas, Técnicos/as de *Payroll* (processamento de salários); Consultores/as e Diretores/as de diversas áreas.

Foi também realizada uma análise à caracterização dos/as participantes, desagregada por sexo, que se pode observar no Anexo IV. É possível concluir que tanto para mulheres como homens o cargo com mais frequência é o de técnico/a, com 62,5% e 44,4% respetivamente dentro dos seus universos. No que toca às habilitações literárias, a maioria de homens e mulheres tem o grau de licenciatura - 56,3% e 72,2%, respetivamente. O nível menos selecionado por ambos foi o doutoramento, sendo que apenas uma mulher possui este grau. Já no que concerne à antiguidade da empresa, observamos que as mulheres apresentam uma antiguidade na empresa, de um a dois anos (35,4%), ao passo que os homens apresentam uma maior antiguidade de três a quatro anos (38,9%).

Consistência Interna e Análise Descritiva das Escalas

Foram criadas variáveis compósitas usando as respetivas escalas, conforme se apresenta no Anexo V. A sua consistência interna foi avaliada através do Alfa de *Cronbach*. Segundo Pestana e Gageiro (2005), coeficientes acima de 0,9 têm uma consistência interna muito boa; entre 0,8 e 0,9 boa; entre 0,7 e 0,8 razoável; entre 0,6 e 0,7 fraca; e abaixo de 0,6 inadmissível. Deste modo, pode-se observar que os índices deste estudo apresentam consistências internas boas, pois variam entre 0,85 e 0,90. É de sublinhar que na escala motivação do/a trabalhador/a, foi eliminado o item “desenvolvimento de trabalho em equipa”, tendo-se melhorado a consistência interna da escala. Nas restantes escalas mantiveram-se todos os itens.

O anexo V apresenta as médias e desvio-padrão das escalas. Pode-se observar que, de uma forma geral, os/as inquiridos/as têm perceções positivas quanto à sua satisfação geral com a empresa, com a liderança, com o trabalho, com o suporte organizacional e motivação para o trabalho. De facto, as referidas escalas apresentam valores médios bem acima do ponto médio da escala, sendo que o índice relativo ao suporte organizacional é o que apresenta a média mais baixa. No Quadro 9 estão descritas as médias e DP dos diferentes índices de escalas.

Quadro 9 – Média e desvio padrão dos índices de escalas

	Média	Desvio padrão
Satisfação geral com a empresa	4,1	0,5
Satisfação com a liderança	4,1	0,6
Satisfação com o trabalho	4,1	0,5
Suporte organizacional	3,8	0,7
Motivação do/a trabalhador/a	4,1	0,6

O índice da satisfação geral com a empresa apresenta uma média elevada. Os itens imagem da empresa e responsabilidade social são os que apresentam as médias mais elevadas. Por outro lado, os itens envolvimento dos/as colaboradores/as nas decisões e em atividades de melhoria, apresentam as mais baixas.

O índice satisfação com a liderança apresenta, igualmente, uma média elevada, sendo que os itens referentes à aptidão dos/as líderes em comunicarem e postura face à mudança são os que apresentam as melhores médias. Os restantes itens têm médias de quatro pontos ou acima, à exceção do item referente à capacidade em reconhecer os esforços individuais que apresenta a média mais baixa deste índice.

A satisfação com o trabalho também apresenta uma média elevada. Os itens que mais contribuem para esta perceção bastante positiva são a relação com os/as colegas e a flexibilidade no horário de trabalho. De resto, estes itens apresentam as médias mais elevadas de todo o questionário. A igualdade de oportunidades e a adequação do volume de trabalho, são os itens com as médias mais baixa deste índice.

Como já referido, o índice suporte organizacional, é o que apresenta a média mais baixa de todos os índices. De facto, ao contrário do que sucede noutros índices, a maioria dos itens deste índice tem médias abaixo de quatro. Apenas o índice referente à existência de um bom ambiente de trabalho tem uma média acima de quatro. Adicionalmente, o item referente ao nível salarial é o que apresenta a média mais baixa de todo o questionário.

Finalmente, temos o índice referente à motivação do/a trabalhador/a. Este apresenta uma média elevada, com o item referente à aprendizagem de novos métodos de trabalho com a maior média e o de sugestão de melhorias com a média mais baixa.

Correlações de *Pearson*

Com o objetivo de avaliar a correlação entre a satisfação com a liderança e a satisfação com a empresa, com o trabalho, o suporte organizacional e a motivação do trabalho recorreu-se à correlação linear simples (*r* de *Pearson*) (Anexo VI).

Pela análise do quadro do anexo VI, verifica-se que a satisfação com a liderança apresenta correlações estatisticamente significativas com a satisfação geral com a empresa ($r=0,796$; $p<0,01$), a satisfação com o trabalho ($r=0,675$; $p<0,01$), o suporte organizacional ($r=0,826$; $p<0,01$) e a motivação do trabalhador ($r=0,336$; $p<0,01$). As correlações entre as variáveis apresentam-se como positivas. As correlações entre a satisfação com a liderança e a satisfação com o trabalho é moderada; entre a satisfação com a liderança e a satisfação geral e suporte organizacional são fortes. Já a correlação entre a satisfação com a liderança e a motivação do/a trabalhador/a é fraca. Assim, quanto mais acentuada for a satisfação com a liderança, maior será a satisfação geral com a empresa, o trabalho, o suporte organizacional e a motivação do/a trabalhador/a.

Traços de Liderança na empresa

O Anexo VII apresenta as frequências relativas aos traços de liderança percebidos pelos/as colaboradores/as. Pode observar-se que não existe um estilo de liderança que se destaque, uma vez que os traços identificados podem ser associados aos vários estilos identificados na literatura. Nesta análise, os traços selecionados pelos/as inquiridos/a com maior frequência, são, ordenadamente, os seguintes:

- capacidade de conduzir ou motivar os/as trabalhadores/as para alcançarem os objetivos estabelecidos (53%);
- capacidade de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si no cumprimento dos objetivos do grupo (50%);
- capacidade para motivar os/as colaboradores/as a superarem-se (49%);
- capacidade para motivar os/as colaboradores/as a darem o melhor de si pela organização (49%);
- capacidade em causar inspiração junto dos/as colaboradores/as (44%).

Num segundo nível, temos um conjunto de traços menos reconhecidos pelos/as inquiridos/as, mas, ainda assim, com alguma expressão. São estes a preocupação e a atenção da liderança com as necessidades de desenvolvimento dos/as colaboradores/as (32%); a capacidade em incentivar os/as colaboradores/as a pensarem fora da caixa (29%); e as características comportamentais por parte da liderança que motivem os/as colaboradores/as (27%).

Já quando foi questionado se os/as inquiridos/as consideravam que os traços selecionados se relacionariam com o facto da liderança na empresa ser exercida por mulheres, a resposta mais selecionada foi afirmativa, com 69,2% das respostas (45 inquiridos/as), seguindo-se a opção “não sei responder”, com 16,9% (11 inquiridos/as) e, por último, a resposta negativa com 13,8% (nove inquiridos/as).

Nas repostas abertas quando foi questionado o que de mais positivo há a reter relativamente às políticas e práticas de GRH e à empresa em si, foram referidos com mais frequência os seguintes aspetos: a proximidade entre todos; o espírito de equipa na empresa através de todos os níveis hierárquicos; as políticas de flexibilidade no trabalho para conciliação entre vida pessoal e profissional; e a preocupação genuína com cada colaborador/a. Já na pergunta oposta, relativa ao que se considera ser mais negativo, as respostas mais referidas foram a falta de formação e a necessidade de ajustamento salarial.

3. Considerações finais

O presente estudo pretendeu analisar, na generalidade, o impacto numa organização com presença de liderança desempenhada por mulheres e perceber assim, como é visto o estilo de liderança da empresa pela perceção dos/as colaboradores/as e também das próprias líderes; se há impacto ou não na motivação e satisfação dos/as colaboradores/as e também analisar as políticas e práticas de GRH aplicadas na organização potenciadoras de progressão de carreira. Para este estudo, optou-se por se realizar uma investigação assente num estudo de caso, integrando o método qualitativo e quantitativo, através do recurso a entrevistas semi-estruturadas, análise documental e a aplicação de um inquérito por questionário. Desta forma a entrevista foi realizada às dirigentes e DRH da organização, e o questionário aplicado aos/às colaboradores/as.

Procurou-se com a investigação realizada dar resposta à seguinte questão: Quais as características de liderança detidas pelas mulheres que lideram a empresa, seja na perspetiva das próprias (auto-perceção) seja na perceção das pessoas por elas lideradas?

É de destacar em primeiro lugar, que os traços ou características de liderança mais identificados pelos/as colaboradores/as foram: capacidade de condução e motivação dos/as trabalhadores/as para alcance de objetivos estabelecidos; capacidade de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si no cumprimento dos objetivos do grupo; capacidade para motivar os/as colaboradores/as a superarem-se; capacidade para motivar os/as colaboradores/as a darem o melhor de si pela organização; e capacidade em causar inspiração junto dos/as colaboradores/as.

Já através das entrevistas apurámos que as líderes valorizam a proximidade com os/as colaboradores/as, a abertura e a confiança para que todos/as consigam atingir os objetivos da organização, sem nunca desvalorizar a vida pessoal de cada um/uma.

Torna-se importante referir que, no presente estudo, os resultados obtidos quanto à identificação de características de liderança nas mulheres que lideram a empresa não estão associados apenas a um estilo de liderança - como alguns estudos referem a propósito da associação do entre a liderança no feminino e um estilo transformacional (Judy Rosener, 1990; Bernard Bass *et al.*, 1996, cit in Santos 2010), mas sim a diversos traços que a literatura associa a diferentes estilos de liderança. Podemos também constatar que há uma

preocupação com o exercício de uma liderança inclusiva, que tenha em consideração as necessidades e os interesses de cada membro da empresa e a procura de equilíbrio com a vida familiar e pessoal.

Um dos traços mais associados à liderança foi a capacidade de inspirar os/as liderados/as de acordo com a perceção dos/as colaboradores/as. Sendo que, também, pela perceção das líderes, verificámos que estas consideram que suscitam inspiração perante os/as colaboradores/as.

Outra questão orientadora do estudo era: Que relação pode ser estabelecida entre as características atribuídas à liderança exercida na empresa e a motivação e satisfação dos/as trabalhadores/as, assim como nas suas perspetivas em termos de oportunidades de progressão na carreira?

Através da informação obtida por via dos questionários, concluímos existir uma relação positiva, ou seja, o estilo de liderança presente na organização traduz-se em satisfação dos/as colaboradores/as em diversas áreas (com a empresa, com o trabalho), com o suporte organizacional e, também, em motivação.

Na empresa em análise podemos também observar que é dada relevância às políticas e práticas de GRH com o objetivo de motivar e aumentar a satisfação dos/as trabalhadores/as, designadamente para facilitar uma melhor conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

Segundo a perceção das pessoas inquiridas, com base novamente num estilo de liderança aplicado pelas mesmas com base na liberdade, os/as colaboradores/as têm oportunidades de progressão na carreira, conseguindo sempre conciliar as suas responsabilidades profissionais com a vida pessoal.

No que toca às políticas/práticas efetivamente utilizadas, estão identificadas as seguintes iniciativas: cedência da tarde do dia do aniversário dos/as filhos/as; possibilidade de sair uma vez por semana para irem buscar os/as filhos/as à escola; teletrabalho; gestão flexível dos horários do trabalho, à luz do lema “liberdade com responsabilidade”. Os aspetos menos positivos reportados e que importará atender do ponto de vista da GRH são: a falta de formação facultada pela empresa e a necessidade de ajustamento salarial.

Com a última questão de partida (qual a importância dada por quem lidera e é liderado às políticas de GRH implementadas na empresa?), concluímos, com base no que já foi apresentado, em resposta à nossa questão, que quem lidera e é liderado/a confere importância às políticas de GRH implementadas na empresa.

Limitações e sugestões de pesquisa futura

Considera-se que o presente estudo apresenta conclusões pertinentes sobre um tema ainda pouco estudado; no entanto, o mesmo apresentou algumas limitações, em que a mais significativa reflete-se no facto de este não possibilitar fazer uma generalização acerca da liderança no feminino.

Considera-se assim pertinente um estudo mais abrangente da temática, designadamente através de comparação de empresas do mesmo setor em Portugal.

Outra limitação decorreu do facto de a investigação não ter sido conduzida por uma investigadora externa à empresa, o que pode eventualmente ter condicionado o sentido de algumas respostas. Conscientes de que esta limitação pode ter estado presente, importa, porém, destacar a nossa preocupação em cumprir escrupulosamente os princípios éticos da garantia de anonimato das respostas dadas ao inquérito por questionário.

Referências Bibliográficas

- Ahluwalia, A. K., e Preet, K. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Work Motivation: A Comparative Study of State and Private University Teachers. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 16(2), pp. 55 - 70.
- Amado, J. (2000). A técnica de análise de conteúdo. *Revista Referência*, n.05, pp. 53-63.
- Amorim, R. (2009). O Homem certo para gerir uma empresa é uma Mulher. Prime Books.
- Barreto, M., Ryan, M., Schmitt, M. (Ed.) (2009), *The Glass Ceiling in the 21st Century: Understanding Barriers to Gender Equality*, Washington, dc, American Psychological Association.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Caixeiro, C., 2014. Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es), Évora: Universidade de Évora.
- Casaca, S. F. (2014). A conciliação trabalho-família como uma dimensão fundamental da qualidade de vida no trabalho. In Ilona Kovács (coords) *Temas Atuais da Sociologia do Trabalho e da Empresa* (pp.355-380). Coimbra: Almedina.
- Casaca, S., Lortie, J. (2017). *Handbook on Gender and Organizational Change*. International Training Centre of the International Labour Organization.
- Choi, S.B., Kim, K. & Kang, S. (2017). Effects of transformational and shared leadership styles on employees' perception of team effectiveness. *Scientific Journal Publishers Limited*, 45(3), pp. 377–386.
- CITE. (2019). Boas Práticas de Conciliação da Vida Profissional, Familiar e Pessoal. Disponível em: <http://www.cite.gov.pt/pt/acite/boaspraticas.html>
- Cunha, A. S., Basto, M. L. S. L., Gugelmin, E. R. (2013). A Comunicação Interna como Diferencial Competitivo. *Revista Capital Científico – Eletrônica*. Vol. 11. No. 3. Set. Dez.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., e Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., e Neves, P. (2014) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, pp. 807-834.

- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing, pp 63 – 71.
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C. & Van Engen, M.L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-faire Leadership Styles: A Meta-analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129(4), pp. 569-591.
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work–life balance. *Human Resource Management Journal*, 12.
- Frey, B. S., Homberg, F. e Osterloh, M. (2013). Organizational Control Systems and Pay-for-Performance in The Public Sector, *Organizational Studies* 2013 34: 949, original published online 23 May 2013, disponível em <http://oss.sagepub.com/contnt/34/7/949> pp. 949-972.
- Gil, A. C. (2006). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (5a Ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Guerreiro, M. D. D., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas práticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar: Manual para as empresas*. CITE- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Hollander, E. P. (2009). *Series in applied psychology. Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Informa D&B. (2018). *Participação feminina na gestão das empresas em Portugal*. Lisboa. Acedido a 11 de agosto de 2019 em: <http://biblioteca.informadb.pt/read/document.aspx?id=2554>
- Jr., J. S. N. (2009). *Liderança e Poder*. Lisboa: Gradiva.
- Kim, J. & Lee, S. (2011) Effects of transformational and transactional leadership on employees' creative behaviour: mediating effects of work motivation and job satisfaction. *Asian Journal of Technology Innovation*, 19 (2), pp. 233–247.
- Kirchmeyer, C. (2002). Gender differences in managerial careers: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Business Ethics*, 37: pp. 5-24.
- Liu, H., Cutcher, L. and Grant, D. (2015). Doing authenticity: the gendered construction of authentic leadership. *Gender, Work and Organization*, 22, pp. 237– 255.
- Maher, K. J. (1997). Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership. *Sex Roles*, 37, pp. 209–225.
- Maroco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics*, 5ª Edição. Pero Pinheiro: Publicações Report Number.
- Metwally A.H., El-bishbishy N. (2014). The impact of transformational leadership style on employee satisfaction, 5(3), pp. 3–4.

- Moller, M. & Gomes, J. (2010), Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional, *Análise Psicológica*, XXVIII (2), pp. 683-697.
- Nakamura, C. C., Fortunato, J. C., Rosa, L. M., Marçal, R., Pereira, T. A. A., & Barbosa, D. F. (2005). Motivação no trabalho. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, 2(1), pp.20-25.
- Nembhard I.M., Edmondson A.C. Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *J Organ Behav*. 2006; 27(7): pp.941–966.
- Nyambegera, S. M., & Gicheru, C. N. (2016). Extrinsic and Intrinsic Factors Influencing Employee Motivation: Lessons from AMREF Health Africa in Kenya. *International Journal of Business and Social Research*, 6(9), 20-31.
- Osabiya, B. J. (2015). The effect of employees motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7(4), pp. 62-75.
- Ospina, S. (2011) Leadership, Diversity and Inclusion: Insights from Scholarship. *Graduate School of Public Service*, 2011,3:20-21.
- Pestana, M.H., & Gageiro, J.N. (2005). *Análise de Dados em Ciências Sociais, A Complementaridade do SPSS.*, 4ª Ed., Lisboa: Edições Sílabo.
- Raziq, A. & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, pp. 717-725.
- Reams, J.; Reams, J.. (2015). Awareness based technologies for leadership development: utilizing Immunity to Change Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 13 (2), pp. 14-28.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2015). *Organizational Behavior*, 16ª Ed. England: Pearson.
- Sampayo, M. M., & Silva, S. C. A. (2012). Comunicação organizacional: implicações de comunicação downward e do feedback no engagement. *International Business and Economics Review*, sem volume (3), pp. 232-239.
- Sandberg, S. (2014). *Faça acontecer*. Lisboa: Editorial Presença
- Santos, G. (2010). *Gestão, trabalho e relações sociais de género*. In Virgínia Ferreira (Org.) *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, pp. 99 - 132.
- Spector, P. *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Ed. Saraiva, 2003.
- Tampu, D. L. (2015). Impact of Human Motivation on Employees Performance. *Internal Auditing & Risk Management*, 10(1), pp. 43 – 54.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. Lisboa: McGraw Hill.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Madrid: McGrawHill.

Vieira, C. (2011). *Metodologia de Investigação II*. Relatório apresentado para efeitos de concurso para Professor Associado, área das Ciências da Educação, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Website do Grupo Your [Em linha]. Disponível em: <https://grupoyour.com> [Acesso em: 12/7/2019].

World Economic Forum. (2015). *The Global Gender Gap Index 2015*. Genebra. Acedido a 11 de agosto de 2019 em : [http://www3.weforum.org/docs/GGGR2015/The Global Gender Gap Index 2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GGGR2015/The%20Global%20Gender%20Gap%20Index%202015.pdf)

World Economic Forum. (2017). *The Global Gender Gap Report 2017*. Genebra. Acedido a 11 de agosto de 2019 em : http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf

Anexos

Anexo I - Guião de Entrevista Semiestruturada

I. Caracterização da função na empresa

Qual a sua antiguidade na empresa?

Que cargo e função ocupa na empresa atualmente?

Como foi o seu percurso até ao lugar que ocupa hoje em dia?

II. Liderança

Que características considera importantes para o exercício da liderança?

Em que medida se reconhece nessas características?

Que características lhe são, normalmente, atribuídas pelas pessoas que lidera?

Considera que o seu estilo de liderança inspira os/as colaboradores/as, fazendo com que os/as mesmos/as introduzam mudanças nas atitudes individuais para alcançar os objetivos organizacionais?

III. Motivação e satisfação dos/as colaboradores/as

O que considera importante para motivar os/as colaboradores/as e aumentar a sua satisfação?

Qual a importância que dá às políticas de GRH implementadas pela empresa?

Quais as práticas de GRH mais decisivas para a promoção de mulheres a cargos estratégicos de liderança?

Considera que há mais alguma informação relevante a acrescentar?

Nome

Idade

Habilitação

Categoria profissional

Anexo II - Declaração de Consentimento

TEMA DO ESTUDO: “Liderança no Feminino – Um estudo de caso numa empresa do setor da Consultoria Financeira.”

Consentimento informado

Eu, _____ aceito de minha livre vontade, participar neste estudo intitulado “Liderança no Feminino – Um estudo de caso numa empresa do setor da Consultoria Financeira” realizado por Ana Rita Sabino sob a orientação da Professora Doutora Sara Falcão Casaca, Professora no Instituto de Economia e Gestão – Universidade de Lisboa, no âmbito da dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

Compreendi a explicação que me foi dada acerca do estudo em que estou a participar, tendo-me sido dada a oportunidade de fazer as perguntas que julguei pertinentes.

Por isso, consinto a participação no estudo apresentado, tentando responder a todas as questões propostas e permito que as informações dadas sejam utilizadas no estudo em questão, podendo desistir de participar a qualquer momento, sem que daí resulte qualquer prejuízo.

Assinatura,

Lisboa, _____, de _____ de 2019

Muito obrigada pela sua colaboração.

Anexo III - Questionário

O presente questionário é realizado no âmbito da minha dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, sobre Liderança no Feminino, realizada no Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade de Lisboa.

Os resultados daqui obtidos apenas serão utilizados para fins académicos (dissertação de Mestrado), sendo que as informações recolhidas serão anónimas e tratadas com confidencialidade. O preenchimento do questionário demorará cerca de 15 min.

Desde já, muito obrigada pela sua colaboração.

Dados pessoais:

Sexo:

Feminino__ Masculino__

Idade:

Categoria profissional:

Cargo: Estagiário/a__ Técnico/a__ *Manager*__ Diretor/a__ Outro__

Habilitações Literárias: Ensino Secundário__ Licenciatura__ Mestrado__

Doutoramento__

Antiguidade na empresa: < 1 ano__ Entre 1 e 2 anos__ Entre 3 e 4 anos__ Entre 5 a 10 anos__ Mais de 10 anos__

1. De acordo com a escala, seleccione a opção conforme o seu grau de satisfação:

	Muito insatisfeito/a	Insatisfeito/a	Nem insatisfeito/a, nem satisfeito/a	Satisfeit o/a	Muito satisfeito/a
Desempenho global da empresa (para com clientes)					
Imagem da empresa					
Responsabilidade social da empresa perante as pessoas cidadãs e a sociedade					
Nível de identificação dos/as colaboradores/as com a missão e os valores da empresa					
Envolvimento dos/as colaboradores/as nos processos de tomada de decisão					

Envolvimento dos/as colaboradores/as em atividades de melhoria					
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores/as e gestão					

2. Qual o seu grau de satisfação com liderança exercida pela gestão de topo?

	Muito insatisfeito/a	Insatisfeito/a	Nem insatisfeito/a, nem satisfeito/a	Satisfeito/a	Muito satisfeito/a
Aptidão para a gestão da organização (estabelecer objetivos, monitorizar o desempenho global, gerir os processos, etc.)					
Aptidão de comunicação					
Aptidão para a partilha dos objetivos					
Capacidade de reconhecer os esforços individuais					
Capacidade de reconhecer os esforços das equipas					
Postura face à mudança e à inovação					

3. Classifique o seu grau de satisfação relativamente às seguintes dimensões:

	Muito insatisfeito/a	Insatisfeito/a	Nem insatisfeito/a, nem satisfeito/a	Satisfeito/a	Muito satisfeito/a
Ambiente de trabalho					
Relação com os/as colegas de equipa					
Flexibilidade de horário de trabalho					
Adequação do volume de trabalho					
Possibilidade de conciliar a vida profissional com a vida familiar e pessoal					
Igualdade de oportunidades dentro da organização					
Condições de higiene e segurança e de garantia de					

bem-estar físico e psicológico					
Equipamentos e materiais disponíveis para o exercício da função					
Espaço de Trabalho / Copa / Salas / Convívio					

4. Indique, selecionando a opção, a sua opinião relativamente às seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A empresa preocupa-se com o desenvolvimento de carreira dos/as seus/suas colaboradores/as					
A empresa proporciona a formação necessária ao desenvolvimento das competências técnicas					
A empresa proporciona a formação relevante para os objetivos individuais					
Existem oportunidades de desenvolvimento da carreira profissional na empresa					
As condições salariais estão ajustadas aos níveis de responsabilidade e às funções dentro da empresa					
A empresa procura garantir um bom ambiente social para todas/os					

5. Assinale o seu grau de motivação nos seguintes tópicos:

	Muito desmotivado/a	Desmotivado/a	Nem desmotivado/a, nem motivado/a	Motivado/a	Muito motivado/a
Aprendizagem de novos métodos de trabalho					
Desenvolvimento de trabalho em equipa					
Participação em ações de formação					
Participação projetos de mudança na organização					
Sugestão de melhorias					

6. Por quanto tempo que pretende permanecer na empresa?

< 1 ano ___ 1 a 2 anos ___ 3 a 5 anos ___ > 5 anos ___ Até à reforma ___

7. Quais os traços que encontra presentes na liderança da empresa? (pode seleccionar mais do que um)

Capacidade para motivar os/as colaboradores/as a realizar para além do que pensam realizar	
Capacidade para conduzir ou motivar os/as colaboradores/as na direção dos objetivos estabelecidos	
Inspiração para os/as colaboradores/as darem o seu melhor para o bem da organização	
Capacidade de causar inspiração junto dos/as colaboradores/as	
Preocupação e atenção para as necessidades de desenvolvimento dos/as colaboradores/as	
Capacidade de modificar a maneira dos/as colaboradores/as de verem as coisas, ajudando-os/as a pensar nos problemas de uma nova forma	
Capacidade de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si no cumprimento dos objetivos do grupo	
Presença de comportamentos que estimulam a motivação dos/as colaboradores/as	
Aptidão para tratar os/as colaboradores/as como pessoas e não, simplesmente, como recursos da organização	
Capacidade de esclarecer a importância da visão, em termos compreensíveis para os/as colaboradores/as	
Sensibilidade para as necessidades pessoais/familiares dos/as colaboradores/as	
Capacidade de aceitação de todos/ os pontos de vista dos/as colaboradores/as da organização	
Reconhecimento dos/as colaboradores/as	
Tratamento de forma justa dos/as colaboradores/as	

8. Dos traços anteriormente seleccionados, selecione três e hierarquize por ordem de importância (1.º, 2.º e 3.º) os que mais contribuem para a sua satisfação no trabalho?

Capacidade para motivar os/as colaboradores/as a realizar para além do que pensam realizar	
Capacidade para conduzir ou motivar os/as colaboradores/as na direção dos objetivos estabelecidos	
Inspiração para os/as colaboradores/as darem o seu melhor para o bem da organização	
Capacidade de causar inspiração junto dos/as colaboradores/as	
Preocupação e atenção para as necessidades de desenvolvimento dos/as colaboradores/as	
Capacidade de modificar a maneira dos/as colaboradores/as de verem as coisas, ajudando-os/as a pensar nos problemas de uma nova forma	
Capacidade de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si no cumprimento dos objetivos do grupo	
Presença de comportamentos que estimulam a motivação dos/as colaboradores/as	
Aptidão para tratar os/as colaboradores/as como pessoas e não, simplesmente, como recursos da organização	
Capacidade de esclarecer a importância da visão, em termos compreensíveis para os/as colaboradores/as	
Sensibilidade para as necessidades pessoais/familiares dos/as colaboradores/as	
Capacidade de aceitação de todos/ os pontos de vista dos/as colaboradores/as da organização	
Reconhecimento dos/as colaboradores/as	
Tratamento de forma justa dos/as colaboradores/as	

9. Acha que os traços indicados nas questões anteriores estão interligados com o facto de a empresa ter a presença de liderança desempenhada por mulheres?

Sim ___ Não ___ Não sei responder

10. O que considera, positivamente, mais relevante na GRH empresa?

11. O que considera, negativamente, mais relevante na GRH empresa

12. Recomendava alguma alteração na GRH da empresa?

Muito obrigada!

Anexo IV- Caracterização dos/as participantes desagregada por género

		Mulheres		Homens	
		N	%	N	%
Cargo	Estagiário/a	2	4,2%	2	11%
	Técnico/a	30	62,5%	8	44,4%
	<i>Manager</i>	5	10,4%	2	11,1%
	Diretor/a	8	16,7%	4	22,2%
	Outro	3	6,3%	2	11,1%
Habilitações	Ensino Secundário	12	25%	3	16,7%
Literárias	Licenciatura	27	56,3%	13	72,2%
	Mestrado	8	16,7%	2	11,2%
	Doutoramento	1	2,1%	0	0%
Antiguidade na	< 1 ano	10	20,8%	3	16,7%
Empresa	1 - 2 anos	17	35,4%	2	11,1%
	3 – 4 anos	11	22,9%	7	38,9%
	5 - 10 anos	7	14,6%	5	27,8%
	> 10 anos	3	6,3%	1	5,6%
		48	100%	18	100%

Anexo V – Índices Sintéticos das Escalas

Variáveis	Média	DP	Alfa de Cronbach	Média Índice	DP Índice
Satisfação Geral					
Desempenho global da empresa	4,1	0,6			
Imagem da empresa	4,5	0,5			
Responsabilidade social da empresa	4,3	0,7			
Nível de identificação dos/as colaboradores/as com a missão	4,0	0,8	0,853	4,1	0,5
Envolvimento dos/as colaboradores/as nas decisões	3,8	0,8			
Envolvimento dos/as colaboradores/as em atividades de melhoria	3,8	0,7			
Consulta e diálogo entre colaboradores/as e a gestão	4,1	0,7			
Satisfação com a Liderança					
Aptidão para a Gestão	4,1	0,7			
Aptidão de comunicação	4,3	0,7			
Aptidão de partilha de objetivos	4,0	0,7	0,891	4,1	0,6
Capacidade em reconhecer os esforços individuais	3,9	0,9			
Capacidade em reconhecer os esforços de equipas	4,1	0,7			
Postura face à mudança e inovação	4,3	0,6			
Satisfação no Trabalho					
Ambiente de trabalho	4,3	0,7			
Relação com os/as colegas	4,6	0,6			
Flexibilidade no horário de trabalho	4,5	0,6			
Adequação do volume de trabalho	3,7	0,9			
Poder conciliar as vidas pessoal e profissional	4,1	0,8	0,861	4,1	0,5
Igualdade de oportunidades na empresa	3,8	1,0			
Condições de higiene, segurança e bem-estar	4,1	0,7			
Equipamentos e materiais adequados à função	4,0	0,7			
Espaço de trabalho, copa, salas de convívio	4,1	0,8			
Suporte Organizacional					
Preocupação com o desenvolvimento de carreiras	3,9	0,9			
Programas de formação adequada às funções	3,9	0,8			
Formação relevante para os objetivos individuais	3,7	0,8	0,889	3,8	0,7
Oportunidade de desenvolvimento de carreira	3,8	0,9			
Nível salarial adequado à responsabilidade	3,2	1,0			
Existência de um bom ambiente de trabalho	4,1	0,8			
Motivação do trabalhador					
Aprendizagem de novos métodos de trabalho	4,2	0,6			
Participação em ações de formação	4,1	0,7	0,902	4,1	0,6
Participação em projetos de mudança na empresa	4,1	0,7			
Sugestão de melhorias	4,0	0,6			

DP: Desvio Padrão;

Anexo VI - Correlações de Pearson Entre as Variáveis

	Satisfação Empresa	Satisfação com Trabalho	Suporte Organizacional	Motivação do Trabalhador
Satisfação com Liderança	0,796**	0,675**	0,826**	0,336**
Satisfação com Empresa		0,724**	0,771**	0,466**
Satisfação com Trabalho			0,759**	0,372**
Suporte organizacional				0,493**

* p < 0,05; ** p < 0,01

Anexo VII – Traços da Liderança da Empresa

	Frequência Absoluta (n)	Frequência Relativa (%)
Capacidade para motivar os/as colaboradores/as a realizar para além do que pensam realizar	32	48,5%
Capacidade para conduzir ou motivar os/as colaboradores/as na direção dos objetivos estabelecidos	35	53,0%
Inspiração para os/as colaboradores/as darem o seu melhor para o bem da organização	32	48,5%
Capacidade de causar inspiração junto dos/as colaboradores/as	29	43,9%
Preocupação e atenção para as necessidades de desenvolvimento dos/as colaboradores/as	21	31,8%
Capacidade de modificar a maneira dos/as colaboradores/as de verem as coisas, ajudando-os/as a pensar nos problemas de uma nova forma	19	28,8%
Capacidade de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si no cumprimento dos objetivos do grupo	33	50,0%
Presença de comportamentos que estimulam a motivação dos/as colaboradores/as	18	27,3%