

CATARINA SOARES ALMEIDA

**Liderança Feminina:
Dificuldades na ascensão de Carreira
um estudo misto sobre Mulheres em posições de poder
e Raparigas com desejos de Ascensão de Carreira**



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2019

CATARINA SOARES ALMEIDA

Liderança Feminina:

Dificuldades na ascensão de Carreira

um estudo misto sobre mulheres em posições de poder

e raparigas com desejos de Ascensão de carreira

Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Cátia Sousa



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2019

Liderança Feminina:
Dificuldades na ascensão de Carreira
um estudo misto sobre mulheres em posições de poder
e raparigas com desejos de Ascensão de carreira

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Catarina Soares Almeida

Copyright by

Catarina Soares Almeida

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

Índice

Índice de Figuras	vii
Índice de Tabelas	vii
Dedicatória e Agradecimentos	viii
Resumo	ix
Abstrat	ix
Introdução	1
I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	2
1. Liderança	2
2. Liderança no feminino	5
2.1. Raparigas	6
2.1.1 O sucesso feminino	7
2.3. Contexto e Cultura	8
2.3.1. Estereótipo	9
2.3.2. Política	12
2.4. Personalidade: O lado negro (ou não).....	14
2.5 Limitações à liderança feminina	17
II. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	18
3. Metodologia	18
3.1. Amostra.....	18
3.2. Instrumentos.....	18
3.3. Procedimento	19
3.4. Análise de dados	19
4. Resultados	20
4.1. Análise Quantitativa	20
4.1.1. Análise descritiva.....	20
4.2. Análise Qualitativa	21
5. Discussão	29
III. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
Referências Bibliográficas	32
Anexos	44
Anexo 1- Questionário <i>Dirty Dozen</i> (Jonason & Webster, 2010)	45
Anexo 2- Entrevista semiestruturada a líderes femininas	47
Anexo 3- Entrevista semi-estruturada a raparigas com desejos de ascensão de carreira.....	49

Índice de Figuras

Figura 1.1. Modelo de atitudes Mentais Recreativo (Bulk, 1996)	3
--	---

Índice de Tabelas

Tabela 3.1. Síntese do Instrumento Utilizado	19
Tabela 4.1. Tríade Negra - Médias e Desvios-Padrão (amostra total)	20
Tabela 4.2. Tríade Negra - Médias e Desvios-Padrão (por grupo etário)	21
Tabela 4.3. Tabela de entrevistas das mulheres (>25 anos).	22
Tabela 4.4. Tabela de entrevistas das raparigas (<25 anos)	25

Dedicatória e Agradecimentos

É com extremo afecto que dedico esta dissertação aos meus pais, meus eternos apoiantes e momentâneos patrocinadores. Sem a educação e os valores transmitidos não seria a mulher que sou hoje.

Com eterna admiração agradeço à minha orientadora professora doutora Cátia Sousa, não só pelas linhas de pensamento como também ao exemplo de mulher e mãe trabalhadora do século XXI.

Um especial obrigada ao professor doutor Rui Gaspar, que esteve sempre presente e me motivou durante esta jornada.

Às minhas melhores amigas Sara, Joana, Mónica e Adriana pelos exemplos de força, coragem e serenidade que me dão todos os dias.

Finalmente, obrigada a todas as mulheres que constituíram a amostra em vós vi tudo o que é preciso para alcançar os sonhos. Cada uma peculiar à sua maneira.

Resumo

As alterações no mundo laboral têm caminhado para uma maior igualdade entre géneros, mas continua a ser mais difícil às mulheres alcançarem cargos de liderança executiva. As mulheres deparam-se com inúmeros desafios significativos no caminho percorrido até alcançarem posições de liderança. A presente dissertação é um estudo misto onde se colocou um conjunto de questões a mulheres (com mais de 25 anos) que são proprietárias de PME's e a raparigas (com menos de 25 anos) que apresentam desejos de ascensão de carreira. O principal objetivo é entender como é que estas mulheres percecionam o seu cargo no contexto em que estão inseridas e como visualizam o futuro da liderança feminina. Por outro lado procurou-se averiguar a perspetiva das raparigas, pois o espaço temporal e o contexto são diferentes. Os resultados mostram que as dificuldades e os objetivos de carreira são influenciados pelo contexto familiar e social, e que tanto mulheres como raparigas percecionam diferenças entre géneros, utilizando a motivação e a resiliência para enfrentarem os desafios diários que lhes são colocados.

Palavras-Chave: Liderança; Feminino; Jovens; Ascensão; Carreira; Sucesso

Abstrat

Changes in the working world have been moving towards greater gender equality, but it remains more difficult for women to achieve executive leadership positions. Women face numerous significant challenges on the road to leadership positions. The present dissertation is a mixed study where a set of questions was posed to women (over 25 years old) who own SMEs and to girls (under 25 years old) who desire career advancement. The main objective is to understand how these women perceive their position in the context in which they are inserted and how they visualize the future of female leadership. On the other hand, we sought to ascertain the girls' perspective, as the time space and context are different. The results show that career difficulties and goals are influenced by the family and social context, and that both women and girls perceive gender differences, using motivation and resilience to meet the daily challenges posed to them.

Keywords: Leadership; Female; Young; Rise; Carrer; Success

Introdução

Existe um conjunto de questões que surgiu previamente à investigação como: “O que é a liderança? ”; “A cultura influencia a existência de líderes femininas?”; “Qual é o peso da personalidade na ascensão de carreira?”. Segundo Meng e Berger (2013), liderança é um processo dinâmico, que contém as capacidades, os atributos pessoais, os valores e comportamentos que produzem uma consistência ética e uma conduta comunicacional. Este é um processo competitivo, escrupuloso e adaptado pela experiência de cada indivíduo. Existem diversas percepções do que é ser-se líder, e as pessoas avaliam os seus líderes de acordo com estas referências. Apesar da imagem masculinizada associada a cargos de poder, a participação feminina tem crescido consideravelmente nos últimos 60 anos (Charles, 2011; *International Labour Office*, 2012). A noção de “feminino” foi colocada como inferior ou oposta ao conceito “masculino”, e esta percepção estendeu-se até ao contexto organizacional (Place & Winter, 2018). Apesar de caminhar em direção a um progresso da igualdade de género, na maioria das sociedades ocidentais as mulheres permanecem a ganhar menos rendimentos que os homens. Considera-se que as mulheres são menos propensas a serem ativas no mercado de trabalho e que interrompem o seu período laboral para a criação dos descendentes ou para o cuidado a familiares (OCDE, 2017). No entanto, em 2012, considerou-se que as diferenças de género caíram consideravelmente (Beblo & Görger, 2018), então porque questões como “Pretende ter filhos?” continuam a ser realizadas em processos de recrutamento? Com que direito se realizam questões desta natureza quando se está a entrar, sem convite, na intimidade da mulher?

A presente dissertação, apresenta um estudo misto, qualitativo e quantitativo, e tem como principal objetivo o estudo das diferenças na ascensão de carreira de mulheres Portuguesas. Como o tema “liderança feminina” é um tema que é constantemente discutido nos *media* sociais, torna-se pertinente atentar à literatura para averiguar a visualização a que estas mulheres se propõem, e, porque se sentem constantemente pressionadas e deslocadas do seu papel de género. Esta dissertação encontra-se dividida em 3 partes. Na primeira parte, Enquadramento Teórico encontram-se os frutos da investigação realizada e que fundamentarão as entrevistas recolhidas; a segunda parte, diz respeito à metodologia utilizada na realização do estudo misto e aos resultados provenientes das entrevistas e dos questionários; a terceira parte, é referente à discussão e conclusões, e permitirá tecer uma linha de pensamento que dará origem a outros.

I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Liderança

A evolução humana sempre demonstrou a necessidade da existência de um líder, quer seja “ele” religioso, financeiro ou político. Sem olhar para a diferença de género podemos contemplar líderes como: Jesus Cristo, Madre Teresa de Calcutá, Margaret Thatcher ou Obama, cada um (dentro da sua área) foi um líder capaz de mudar milhares de vidas através do seu carisma.

Existe a conceção de que qualquer Ser Humano pode tornar-se líder, as capacidades exigidas podem ser adquiridas através de formação e empenho (O’Connor, 1995). Deste modo, Marcelo Bulk (1996) realizou estudos onde estão apontadas oito atitudes que ajudam a proliferar o potencial de liderança dentro de cada um de nós, sendo elas: Tolerância, Ajustamento, Discernimento, Julgamento, Enfrentamento, Cooperação e Embalamento.

A tolerância está relacionada com a forma como se enfrentam os problemas inevitáveis que surgem no dia-a-dia da organização. O ajustamento é a resposta às mudanças constantes, sendo que, depende da tolerância sentida na resolução de problemas. O discernimento é o processo mental de verificação das várias alternativas que podem constituir uma solução, o que levará a um julgamento e à tomada de decisões. Após a decisão, enfrenta-se as consequências das ações que, de acordo com elas, poderá aumentar os níveis de cooperação com a partilha de ideias. Se no fim deste processo, os resultados forem favoráveis, líder e colaborador estarão em harmonia, caso contrário, ambos terão de desenvolver a capacidade de embalamento onde existe perdão do sucedido e se inicia um novo ciclo. É nesta última atitude que podem surgir os níveis de turnover de cada organização, se o líder não souber encarar o seu colaborador como um ser humano que comete erros (Bulk, 1996).

Deste modo, pode-se afirmar que as organizações deverão seguir um modelo de atitudes mentais reativo, onde um poder complementa o outro, aumentando os níveis de *engagement* e colaboração.

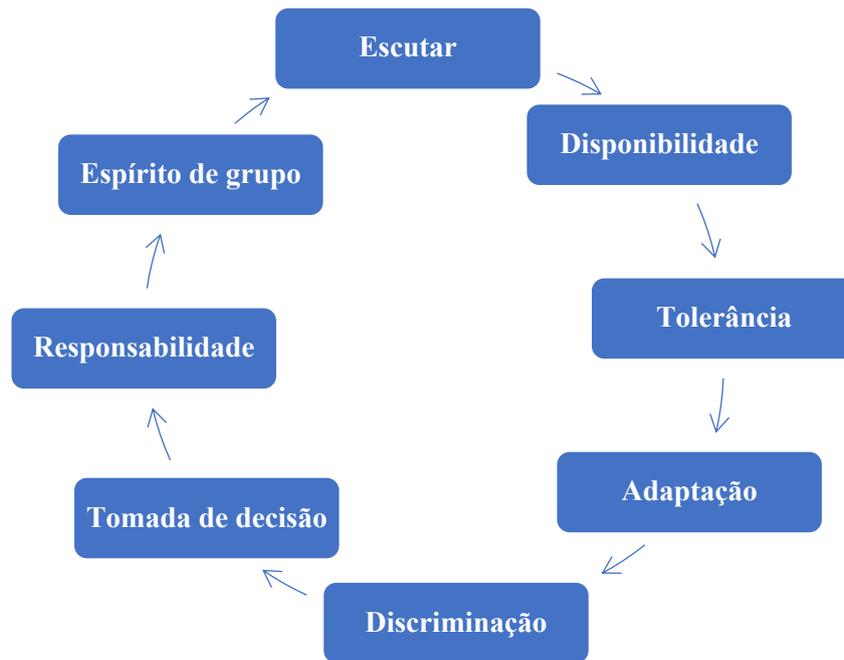


Figura 1.1. Modelo de atitudes Mentais Recreativo (Bulk, 1996)

Estes conceitos vão, também, ao encontro das ideias de Goleman, Boyatziz e McKee (2003) que afirmam que os líderes têm um papel emocional denominado *primal*. Ou seja, o reforço emocional realizado pelo líder será a variável dependente das ações realizadas pelos colaboradores. Se as emoções laborais forem conduzidas para o entusiasmo e perseverança, o desempenho irá melhorar substancialmente, enquanto que, se as emoções se encontrarem no espectro do rancor e ansiedade, os colaboradores irão sentir-se desorientados e estagnados.

Nos processos mais antigos de liderança, as organizações eram observadas como sistemas fechados e extremamente hierarquizados. Neste momento, observa-se que o líder é também uma variável na equação e que afecta consideravelmente todas as camadas hierárquicas, como um sistema aberto. O novo líder deve ser capaz de perceber o que é importante em cada fase pela qual a organização passa, e ter a autoconsciência do impacto que os seus valores e objetivos terão nos seus colaboradores (Goleman et al., 2003).

O autoconhecimento é assim o primeiro passo para uma liderança equilibrada, para além dos conhecimentos práticos e teóricos o sujeito deve ter a capacidade de apresentar a sua visão e de construir relações que lhe tragam respeito, dominando os problemas sociais associados (O'Connor, 1995). Para isto acontecer existem várias questões que o indivíduo deve realizar a si próprio como: “O meu estilo de liderança seria

aceite por mim, se eu estivesse no papel de subordinado?”, “Estou disposto a debater as questões?”. Estas questões estão diretamente ligadas ao conceito de empatia. Ao colocarmo-nos no papel do outro e distanciarmo-nos podem-se observar determinadas características que poderão impedir a existência de uma boa liderança.

Por outro lado, o líder também deverá desenvolver as suas capacidades motivacionais, compreendendo as pessoas que compõem a sua equipa, sendo que ao reconhecer as suas características, irá potenciar a individualidade e a autoconfiança dos seus colaboradores. Mais do que garantir que as motivações básicas (segurança, saúde, cumprimento de necessidades básicas) no posto de trabalho estão preenchidas, o sujeito deverá ter uma perspetiva mais alargada e motivar para o alcance da realização pessoal e dos objetivos de vida presentes no topo da pirâmide de Maslow (O’Connor, 1995).

A comunicação utilizada constitui outra característica para o alcance de uma boa liderança, por ser um meio de partilha de ideias, sentimentos e recursos. Quer se trate de uma conversa banal ou de uma decisão importante, o líder deve ter em conta três características: parcialidade, sinais visuais e tom vocal. A parcialidade significa estar consciente de apoiar (ou não) a ideia apresentada, e não tornar este apoio em algo pessoal, pois uma parcialidade distorcida, é (muitas vezes), o início para o surgimento de conflitos, tal como o tom de voz utilizado. Os sinais visuais baseiam-se na linguagem corporal que ambos apresentam. Por exemplo: se um colaborador for apresentar uma ideia e transparecer uma linguagem corporal de insegurança, a ideia poderá perder o impacto que seria esperado; noutra perspetiva se o líder se apresentar com uma postura de braços cruzados, o colaborador poderá sentir uma falta de receptividade (O’Connor, 1995).

Por fim, a visão ou o direcionamento para os objetivos. O líder irá proporcionar aos seus colaboradores uma direção para o seu trabalho, sendo que, este caminho poderá ser muito pouco convencional, ou seja, o sujeito deverá inspirar sentimentos de coragem. O verdadeiro líder assume riscos e explora possibilidades desafiando a sua equipa a viajar para o desconhecido, mesmo sabendo que poderá ser rejeitado. Contudo, este “sonhar alto”, concede credibilidade aos colaboradores, pois um líder receoso não evolui fervorosamente e não estimula a criatividade da sua equipa.

2. Liderança no feminino

Várias questões se podem colocar: como é que as jovens do século XXI se tornam líderes? Todos os dias observamos nomes de mulheres como: Emma Watson, Kat Von D, Wendy Clark e Indra Nooyi que vão tendo impacto no nosso mundo, quer seja a nível político ou a nível estético.

As mulheres permanecem muitas vezes à margem no alcance de cargos de poder, e existem muito poucos estudos sobre liderança em relações públicas que consideram importante a variável género na promulgação do sucesso (Place & Winter, 2018). Existe um conjunto de fatores que contribui para a ausência feminina nestes postos, como a falta de suporte e de prestígio associado a problemas de diversidade (Waymer & Dyson, 2011). Por outro lado, prescrições de papel de género (Aldroory, 2007) e ausência de *mentoring* (Everbach, 2014) também reforçam o impedimento do desenvolvimento de carreira.

Apesar do aumento de oportunidades de participação de mulheres e jovens em contextos específicos como o desporto ou a política, elas continuam sub-representadas (Acosta & Carpenter, 2012). Observando a nível macro, afirma-se que estes contextos representam instituições de género e que todos os processos executam numa norma masculina (Burton, 2011). O poder liga-se ao género na medida em que homens que estejam sub-representados apresentam salários mais elevados, e a nível social são vistos como poderosos e as mulheres como benevolentes. No entanto, a cultura social que cada organização adota, instala valores e normas que poderiam ser de equidade. Ao valorizar-se a diversidade podem atingir-se resultados mais positivos, incluindo um maior *commitment* e menor *turnover* (Cumingham, 2008).

Muitos fatores contribuem para a existência da distinção de géneros, como a perceção da incongruência de papéis entre a liderança e os papéis tradicionais (Eagly & Karau, 2002; Heilman, 2012; Hoyt, 2010), levando à caracterização do caminho para a liderança como um labirinto dado à presença de inúmeros obstáculos ao longo do percurso (Eagly & Carli, 2009).

2.1. Raparigas

Em 2017 surgiu um movimento nas redes sociais através do *hashtag* que primeiramente apontava mulheres como fonte de inspiração – “#GIRLKRUSH”; contudo a inspiração era muitas vezes a nível estético, por isso, nasceu – “#BUSINESSGIRLKRUSH”. Uma “*Business Girl Crush*” é uma mulher que é admirada pela sua carreira, autoconfiança e capacidade de liderança (Forbes, 2017).

Assim, desde muito cedo, as adolescentes são expostas a uma liderança jovem que tem um papel crucial no seu crescimento, para se tornarem mais social, moral, emocional, e cognitivamente competentes (Katsel, Lavant & Richards, 2010). Para além do processo de desenvolvimento das capacidades de liderança ajudar a ultrapassar outros desafios, ajuda também à criação de novas oportunidades e ao aumento da autoestima.

A autoestima é uma unidade de medida de cada um sobre o seu valor pessoal, autorespeito e aceitação pessoal (Blascovich & Tomaka, 1991). Este é um constructo estável que resulta de episódios e experiências acumuladas pelo indivíduo, todas as oscilações que ocorram neste conceito não ocorrem em curtos espaços de tempo a não ser que sejam extremamente poderosas (Fox, 2000). Uma boa autoestima está associada a uma boa saúde mental, pois é reportado em diversos estudos que o treino de aptidões liderantes aumentam a autoestima como resultado (Bella & Bloom, 2003).

O programa “*Girls on the move*” é um programa de atividades físicas em que as raparigas adotam lugares de liderança nas suas comunidades, e nasceu com o intuito de demonstrar que liderar em atividades é uma oportunidade para desenvolver sentimentos de autoapreciação. Este projeto ofereceu serviços em duas grandes linhas: desenvolvimento de características de resiliência e prevenção de estados delinquentes, pois 23% provinha de áreas de risco (Kress, 2006). No fim desta experiência social, 56% das raparigas começaram a procurar trabalho com postos de liderança afirmando a importância de experienciar grandes níveis de autoapreciação e de coletar o feedback positivo da comunidade.

Por isso, torna-se pertinente discutir a seguinte hipótese:

H1: Raparigas com maior apoio familiar demonstram mais intenções de ascensão de carreira.

2.1.1 O sucesso feminino

Na última década tornou-se uma prioridade inserir talentos femininos nos quadros organizacionais. A este propósito, países como a Noruega introduziram uma quota de 40% de mulheres em práticas políticas, quadros de direção e sociedades cooperativas (Kushel & Salvaj, 2018). Apesar de se ter denotado uma enorme resistência a esta nova norma, ela demonstrou-se bastante positiva. Processos como a tomada de decisão, prevenção do pensamento grupal e inteligência coletiva sofreram alterações positivas com a presença feminina. Mostrando assim, que a presença de mulheres fomenta a investigação e exploração nas várias redes de trabalho, ultrapassando a barreira tradicional (McDonald, 2011).

O sucesso feminino está diretamente ligado a duas variáveis: a persistência e o avanço. A persistência é um fator determinante para mulheres com cargos de gestão e, contrariamente aos homens, passam por mais desafios para alcançar o sucesso como por exemplo, ambientes masculinos hostis (Starmarski & Sontting, 2015; White & Massina, 2016), horários rígidos (Goldin, 2014; Griffiths & Moore, 2010), dificuldade em conciliar família e trabalho (Kossek, Su, & Wu, 2016). A este nível, numa perspetiva individual, o encorajamento da carreira permite às mulheres uma melhor regulação do seu tempo focando-se nas tarefas estratégicas que surgem (Seth, 2014). Numa perspetiva organizacional, a reestruturação do trabalho e das remunerações pode levar à extinção dos ambientes hostis e dos pagamentos por género (Blau & Kahn, 2000).

O avanço na carreira, como segunda variável, surge através da implementação de iniciativas de contratação ou de atribuição de um mentor. Uma forma de quebrar os tradicionalismos organizacionais seria os governos implementarem novas práticas como modo exemplar conferindo uma mudança cultural em relação a mulheres em cargos de poder. Estas duas variáveis estão profundamente interrelacionadas. As mulheres que persistem nas suas carreiras têm mais oportunidades, porém, quanto mais desejam subir nas hierarquias, mais dificuldades encontram. Isto, leva à diminuição do número de mulheres (em qualquer indústria) na subida das pirâmides organizacionais.

Para lá de todas as dificuldades com que as mulheres se deparam, há um interesse crescente da sociedade em aumentar a representatividade feminina (McKinsey & Company, 2015; Noland, Moran, & Kotschwar, 2016). Abstendo-se dos argumentos de

ética e moralidade, a existência de equipas multi-género leva a melhores performances (Post & Byron, 2015).

2.3. Contexto e Cultura

O contexto e a cultura definem e influenciam a liderança. Uma cultura saudável, colaborativa e comunicativa cultiva líderes bem-sucedidos (Tsai, 2011).

A cultura está muitas vezes relacionada com recursos, taxas de desenvolvimento e recrutamento. Para aceder à cultura presente deve questionar-se: “Os salários são igualitários?”, “Há políticas facilitadoras para as famílias?”, “As mulheres recebem apoio igualitário no seu local de trabalho?” (Surawicz, 2016). Ou, por outro lado, podem observar-se as condições de trabalho exercidas (se têm o mesmo espaço físico para trabalhar; se não têm receio de tirar licença para apoiar os familiares). Este conjunto de características leva à permanente referência do “relógio biológico”, que a maioria das vezes não se encontra sincronizado com o “relógio laboral”.

Assim, a perceção individual (crenças, normas, expectativas) (Leug & Bond, 2004; Leug et al., 2002), acabam por afetar o avanço das carreiras femininas. O conforto social, as recompensas pelo desempenho, a realização individual e a igualdade de género, facilitam o ingresso e a participação feminina em postos de liderança (Hofstede, 2001; House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2014).

Por exemplo, na tabela de ranking da presença de mulheres nos lugares do parlamento, Portugal encontra-se em 46º lugar (0.20) ao lado do Luxemburgo, Croácia e Polónia, sendo que, em primeiro lugar está Ruanda (0.46%) e em último os Emirados Árabes Unidos (0.00).

O contexto relacional constitui uma importante forma de perceção da própria mulher sobre as suas estruturas ou recursos, e como estes irão afetar o seu desempenho. Aqui exhibe-se um ênfase nas relações que se estabelecem com os supervisores. Berger e Heyman (2005) indicaram que 99% da capacidade de influenciar terceiros, nasce do apoio que o chefe/supervisor concede aquando de um cenário de tomada de decisão.

Desta maneira, o contexto cultural onde estão inseridas mulheres com aspiração a líderes, influencia-as desde cedo. Dentro de cada cultura estão relacionados um conjunto

de estereótipos e preconceitos que podem “atrasar” as carreiras femininas e, até, abater sonhos. Por outro lado, se na cultura estão vincados estes preconceitos, estes estender-se-ão à forma de como é governada toda a área em questão. As questões políticas que não reforcem a igualdade e a competência de género terão impacto em todas as gerações, qualquer que seja o seu género.

2.3.1. Estereótipo

As pesquisas atuais apresentam várias dificuldades em explicar a situação da dualidade “mulher-liderança” (Place & Winter, 2018). Walter e Aritz (2015) sugerem a realização de uma análise ao discurso, para se poder observar as expectativas e estereótipos culturais de mulheres com aspirações liderantes.

Hoje em dia, as mulheres continuam sub-representadas nos altos escalões das organizações (Catalyst, 2015; Center of American Woman and Politics, 2015; Lawless & Fox, 2012). A principal explicação sobre este acontecimento é a falta de adaptação, baseada na construção de estereótipos que aglomeram atributos, capacidades e ambições que as mulheres possuem e aquelas que as empresas consideram necessárias para uma liderança eficiente. Isto faz com que sejam construídas uma série de expectativas que afetarão a noção de líder, não só da população, mas como também das próprias mulheres, levando-as a crer de que não são capazes (Hoyt & Murphy, 2016).

Contudo, várias investigações sugerem que líderes femininas adotam estilos de liderança adequados para a complexidade apresentada no seu local de trabalho, podendo observar-se uma maior eficiência institucional (Eagly & Carli, 2003; Eagly, Gartzia, & Carli, 2014). Ademais, as mulheres trazem novas perspetivas e prioridades únicas que servem para produzir resultados sociais positivos e maior responsabilidade ética (Eagly et al., 2014).

Geralmente, as mulheres estão conscientes do peso que o seu género tem no seu percurso de vida, encontrando-se muitas vezes em duplo vínculo:

1. Mulheres “comuns”, são consideradas “líderes deficitárias”;
2. Mulheres “influentes”, são julgadas por serem “masculinizadas”.

Sendo que, a esta dupla ligação, denomina-se contingências de identidade social (Eagly et al., 2014; Heilman, 2001; Heilman & Okimoto, 2007; Heilman, Waller, Fuchs, & Tankins, 2004; Rudman & Glick, 1999; 2001). Nestas situações, as mulheres podem experienciar a ameaça estereotipada, como por exemplo, ser-se julgada e maltratada em ambientes onde se aplica um estereótipo sobre o grupo (Steele, Spenser, & Aronso, 2002).

Numa perspectiva de categorização social, as mulheres são automaticamente categorizadas como *outsiders* no grupo, enfrentando consequências negativas na sua integração (Fiske, Bersoff, Borgido, Deaux, & Heilman, 1991; Milliken & Matrins, 1996; Zhu, 2014). Por muito potencial que apresentem, não oferecerão contribuições para as tomadas de decisões (Kanadli, Torchia, & Gabaldon, 2018). A teoria da identidade social explica que os indivíduos definem o seu lugar na sociedade, introduzindo-se em grupos com emoções e valores representativos para si (Hogg, 2001; Tajfel, 1972). Este processo é designado “despersonalização”, porque os indivíduos não são vistos como seres únicos e multifacetados, mas como correspondências relevantes para o protótipo do seu grupo (Gaertner et al., 1989; Mendonza et al., 2010).

Por outro lado, a teoria da autocategorização explica como esta categorização afeta a si mesmo e aos outros (Turner et al., 1987). Esta teoria despersonaliza a autopercepção e pode até mesmo mudar o pensamento e o conceito de realização do indivíduo (Hogg, 2001). Logo, a avaliação de um membro externo será realizada na base categórica, em vez do mérito individual do avaliado. Ou seja, se se considerar uma mulher como um elemento externo ao grupo, esta estará menos propensa a receber uma avaliação positiva (Pettegrew & Tropp, 2006) e será percebida como menos competente e menos credível (Hewstone, 1990).

Mas será que se consegue prever quem quer emergir como líder? Esta é uma consideração importante, pois está diretamente relacionada com as motivações individuais. Os objetivos estabelecidos são muitas vezes determinados pelo feedback que os sujeitos recebem (Fishbach, Eyal, & Finkelstein, 2010). Estudos sobre o género demonstram que sinais de feedback fornecidos podem influenciar abruptamente a motivação das mulheres para procurarem papéis de liderança. O feedback molda-se ao desejo de liderar e, sentimentos de adaptação (Chermers, Watson, & May, 2000) são constantemente atualizados de acordo com o feedback que recebem, moldando assim a confiança do indivíduo.

As aspirações e os objetivos refletem papéis de género, reforçando estereótipos, com homens a seguir carreiras que se dizem ser puramente masculinas (Powell & Butterfield, 2003). Se as mulheres receberem e internalizarem um feedback de qualidade mais baixo, que não promova a sua ascensão de carreira, esse processo pode devastar a sua tendência de se desenvolver como líder.

Mulheres em ascensão de carreira experienciam diariamente ameaças, ao tentarem entrar em círculos onde o seu género é sub-representado ou é considerado masculino. A conceção do conceito de liderança está muitas vezes direcionada para duas características: ser-se branco e ser-se homem, o que leva muitas mulheres a acreditar que não encaixam nos perfis. Existem duas teorias que articularam a imagem de se ser líder:

1. Modelo da falta de ajuste (Heilman, 1983);
2. Teoria da incongruência do preconceito contra líderes femininos (Eagly & Karau, 2002).

É neste panorama que se sente o impacto do estereótipo de género, onde ambientes competitivos se associam a estereótipos negativos, implicando que as mulheres não são capazes de se manterem e não têm talentos inatos (Leslie, Cimpian, Meyer & Freeland, 2015).

As expectativas de inferioridade que nascem destes ambientes e que se baseiam no estereótipo de género levam a decréscimos do desempenho, em tarefas muitas vezes cruciais, o que leva a uma constante confirmação do mesmo (Kray, Thompson & Galinsky, 2001). Esta confirmação leva as mulheres à crença de que não são competentes, desmotivando-as (Cheryon, Plaut, Davies, & Steele, 2009). Por outro lado, outras mulheres vão distanciar-se do grupo estereotipado, o que fará com que sintam que estão a negar a sua identidade feminina, ocorrendo uma bifurcação de identidade (Pronin, Steele, & Ross, 2004).

Assim, é proposta a seguinte hipótese de estudo:

H2: O estereótipo construído constitui uma barreira na ascensão das mulheres e das raparigas

2.3.2. Política

Apesar da longa história de tratamento discriminatório, a estrutura política parece estar a abrir (Clawson, 2003; Fantasia & Voss, 2004; Manheim, 2001; Voss & Sherman, 2000). O interesse pela apresentação política das mulheres cresceu aquando do declínio da desigualdade presente em todas as nações, porém as mulheres continuam sub-representadas nos cargos a que concorrem (Martin, 2014)

Clark, Ramsbey e Adler (1991) afirmaram a existência de uma preocupação relacionada com o peso das oportunidades estruturais no aumento da representação feminina. Ou seja, qual seria o impacto quando existe uma participação crescente no acesso ao ensino superior? Jacobs (1996) responde que se torna mais tranquilizante o aumento da presença de mulheres qualificadas em cargos oficiais. A representação legislativa apresenta, assim, um crescente interesse na perceção da mulher nos eleitorados. Ou seja, quando existem valores tradicionais (relativos ao género) que são persuasivos, as candidatas tendem a ser mal sucedidas nas arenas políticas (Martin, 2014). Assim, pode concluir-se que um dos maiores obstáculos ao sucesso feminino é a ideologia conservativa (Fonow, 2003; Milkman, 1990).

Isto leva a consequências, pois, estudos recentes apontaram que o papel feminino em partidos políticos, e, a própria forma de como as mesmas influenciam a representação feminina tem um impacto relevante para assegurar uma maior igualdade nas listas de candidatos de partidos submetidos aos eleitores. Ou seja, a existência de mulheres no parlamento irá levar a um aumento do número de mulheres representativas através de uma série de políticas favoráveis (Caul, 2001; Kunovich & Paxton, 2005).

O MSCI ESG Research (2015) estimou de acordo com as disposições presenciadas, que se torne improvável que as mulheres compreendam 30% dos cargos de direção em organizações de capital aberto até 2027, tornando-se hipotético que a condição de minoria de mulheres diretoras prevaleça nas próximas décadas. Esta questão irá revelar, a longo prazo, que as contribuições femininas irão ser bastante limitadas na tomada de decisões (Groysberg & Bell, 2013). Sendo que, pesquisas mostram que líderes femininas influenciam as decisões estratégicas, através da inovação e investimento (Miller & Triana, 2009). Estas contribuições nascem dos seus conhecimentos, experiências e valores que, muitas vezes, diferem de visões masculinas (Hillman, Cannella, & Harris, 2002; Post & Byron, 2015). Porém, denota-se uma ênfase na variável

“experiência pessoal”, pois com as barreiras sociais existentes em tantas salas de reuniões, tem de existir uma mais-valia que as torne únicas como por exemplo, o capital social e experiência noutros cargos (Whestphal & Milton, 2000).

A diversidade nos quadros pode ser, então, uma força no mercado podendo não só influenciar a informação trazida mas, também, as decisões realizadas. Devido à presença de vários valores e origens, mulheres líderes estão mais orientadas a efetuar questões, analisar respostas, instigar discussões animadas e a demonstrar competências de colaboração (Huse & Solberg, 2006; Konrad & Kramer, 2006; Letendre, 2004).

A abertura (de ideias) é especificada como um dos aspetos centrais da atmosfera de uma sala de reuniões, que é crucial para um funcionamento eficaz (Huse, 2005). O processo de tomada de decisão deve reconhecer que o conhecimento advém de todas as fontes, dando possibilidade de participação aos mais diversos membros que têm os seus próprios conceitos e ideias. Triana et al. (2013) afirmaram que esta abertura reconhece a existência de diversas ideias e que respeitando cada membro da equipa, todas devem ser abordadas, desencorajando assim a perpetuação das diferenças. Num ambiente aberto, líderes femininas podem adquirir atitudes mais positivas, reduzindo o nível de algumas consequências negativas do viés externo ao grupo (Sun et al., 2015).

Como já foi referido anteriormente, existe uma grande tendência para a conformidade e categorização dentro das organizações, sendo que, estas características estendem-se à participação política feminina. A teoria institucional explica que um conjunto de regras e formalidades administram os ambientes e, por sua vez, facultam apoio e legitimidade (Scott, 1987). Isto leva a forças institucionais que fazem com que as organizações e as pessoas se tornem mais semelhantes, numa tentativa de isomorfismo. As instituições políticas ganham legitimidade quando as práticas sociais exercidas são aceites e coletivamente esperadas (Lucas, 2003; Montgomery & Oliver, 1996), ou, quando o sucesso dos líderes é reconhecido pelo grupo e, por sua vez, influencia outros grupos (Lucas, 2003). Então, à medida que se torna mais comum encontrar mulheres na liderança política e em posições influentes, tais comportamentos serão cada vez mais aceites pela sociedade e se estas mulheres forem bem-sucedidas e influenciarem outras, a sua progressão na carreira será fomentada (Bullough et. al., 2012).

As instituições políticas podem ser tão importantes para a participação das mulheres na política quanto os fatores sociais, culturais e económicos (Lincove, 2008). A

liberdade política, num país, é denotada por um estado de direito, liberdade civil, ausência de conflitos étnicos e religiosos, baixos níveis de corrupção e a presença de uma *media* independente (Puddington, 2008). As mulheres tendem a exercer liderança em sociedades igualitárias (Dyble et al., 2015; Endicott & Endicott, 2008), pois existe um conjunto de fatores que ajuda à participação política feminina como:

1. Monogamia (Henrich, Boyd, & Richarson, 2012);
2. Residência pós-marital matriarcal (Yanca & Low, 2009);
3. Sistema de descendência matriarcal (Low, 1992);
4. Taxas mínimas de conflito intergrupar (Hayden, Deal, Cannon, & Casey, 1986; Ross, 1986).

O conflito entre grupos associa-se à promoção de coligações masculinas e à segregação dos géneros (Sosis, Kress, & Boster, 2007). Isto leva à preferência de líderes masculinos, devido a uma reflexão em que se privilegia uma visão de líder dominante (*Macho Alpha*) aquando de falhas de coordenação (Von Rueden & Von Vugt, 2015). Contudo, não há uma explicação para a tendência de os homens praticarem mais liderança do que as mulheres, em situações como a coordenação da comunidade e tomada de decisão (Rueden et al., 2018).

A nível político define-se como líder, indivíduos que recebam influência diferencial dentro do grupo sobre o estabelecimento de metas, logística de coordenação, monitorização do esforço, recompensa e punição (Von Rueden, Gurven, Kaplan, & Stieglitz, 2014). O equilíbrio da liderança deve ser entre homens e mulheres e a interação de diferenças sexuais envolvidas com ecologia local e normas culturais (Low, 2005). Governos e organizações tomaram medidas para reduzir a distância entre as proporções de homens e mulheres nas funções de liderança (Klettner, Clark, & Boeman, 2014; Meier & Lombardo, 2013). Estas ações incluem oportunidades iguais, estratégias de melhoria, requisitos e relatórios (Sojo, Wood & Wheller, 2016).

2.4. Personalidade: O lado negro (ou não)

Existe um conjunto de traços de personalidade que estão relacionados com a ideologia política, escolha de voto, participação política e ambição por lugares de poder (Vecchione & Caprara, 2009). Refere-se que os traços identificados são estáveis e duradouros dentro de qualquer indivíduo (Larsen & Buss, 2010), porém há uma importância inerente da

interação com o contexto onde estes indivíduos estão inseridos, pois originam respostas consistentes e previsíveis (Larsen & Buss, 2010).

A descoberta mais consistente foi que traços como extroversão e abertura à experiência estavam significativamente relacionadas com o desejo de concorrer a um cargo político (Blais & Pruyssers, 2017). Numa outra perspectiva, os traços narcisismo, maquiavelismo e psicopatia estão profundamente ligados a um aumento do sucesso sexual, influência social e alcance de objetivos (Buss & Schmitt, 1993). A este aglomerado de traços dá-se o nome de tríade negra, e poderia considerar-se que quem a possui-se poderia estar em clara desvantagem, em contexto social. No entanto, apesar dos custos sociais e pessoais associados, a literatura menciona o oposto (Jonason, Webster, Schmitt, & Crysel, 2012). Num cenário de liderança ou posicionamento político, indivíduos com maiores valores na tríade negra, têm uma alta orientação para o domínio social, exibindo uma preferência pela estratificação social e um profundo desejo de estar no topo da hierarquia (Lee et al., 2013).

Mesmo entre género são apresentadas várias diferenças. Originalmente o traço de maquiavelismo está inventariado com uma indiferença e manipulações intersociais (Christie & Geis, 1970); o traço narcísico, por sua vez, exhibe-se através de desejos de enormidade e sentido de supremacia social (Raskin & Terry, 1988); por último, a psicopatia é caracterizada pela existência de procedimentos anti-sociais, encanto ilusório, carência de empatia ou escrúpulos e tendências agressivas (Mealey, 1995). Assim, nas abordagens de influência social, os homens apresentam estratégias instrumentais e egocêntricas, que se focam unicamente na competição para atingir o poder; enquanto as mulheres tendem a ser pró-sociais, cooperativas e íntegras (Buss, 2001). Segundo Honey (2015), muitas mulheres com estes traços acreditam no facto de que, as suas “vítimas” não acreditam que elas seriam capazes de efetuar comportamentos manipuladores astutos. Isto leva a uma situação em que, muitas mulheres desfrutam dos benefícios de recursos que são obtidos a nível social, pois o seu comportamento instrumental é observado com menos suspeita do que nos homens. Por isso, qualquer que seja o género associado, dado que há uma preferência pela estratificação social, é provável que indivíduos com valores altos na tríade negra alcancem o sucesso (Semenyna & Honey, 2015).

Conclui-se que pessoas com traços de personalidade da tríade negra, tendem a ganhar posições sociais e influenciam os outros através da intimidação, agressão e

manipulação (Jonason & Webster, 2012), ou, pela falsa sensação de competência, confiança e força de vontade (Anderson & Kilduff, 2009).

Contudo, em cenário laboral nem tudo é mau. Assumiu-se que o narcisismo pode ser benéfico para o sucesso (objetivo e subjetivo) dos colaboradores (Volmer, Koch, & Göritz, 2016). O sucesso objetivo diz respeito à realização observável do que se alcança na carreira (salários, promoções, status) (Abele, Spurk, & Volmer, 2011; Ng, Eby, Soresen, & Feldman, 2005) e o sucesso subjetivo é o nível de autoavaliação subjetiva do progresso da carreira (satisfação no trabalho) (Abele et al., 2011; Heslin, 2005).

Mesmo que exista uma dificuldade na manutenção dos relacionamentos interpessoais, os narcísicos também valorizam as pessoas (Morf & Rhodelwalt, 2001). Eles promovem o desenvolvimento e o sucesso dos seus colaboradores, para poderem satisfazer a sua própria procura de se sentirem grandiosos e admirados (Ames, Rose, & Anderson, 2006). Assim, a presença de um líder narcísico apresenta mais benefícios para o sucesso da carreira dos seus contratados, sem manifestar efeitos adversos ao bem-estar (Volmer et al., 2016). Os únicos contratempos em possuir um líder narcísico é a sua necessidade constante de *feedback* positivo (Morf & Rhodewalt, 2001), e a sua preferência por relacionamentos com pessoas que afirmam a sua autoestima (Campbell, 1999).

Assim, Paulhus e Williams (2002) afirmaram que apesar de se considerar que os traços da tríade negra consistem em personalidades malévolas e mal adaptadas, o narcisismo é benéfico para os colaboradores, sendo que as suas carreiras serão sempre promovidas para que o líder obtenha a aprovação contínua de melhorar a sua autoestima. Em suma, nasce assim a terceira hipótese em estudo:

H3: Líderes femininas com altos valores no traço de Narcisismo, são menos influenciadas pelo contexto.

2.5 Limitações à liderança feminina

Existem várias justificações para as mulheres não ascenderem na sua carreira, ou, assumirem papéis de liderança, sendo que, dois temas populares são o *glass ceiling* e o *leaky pipeline*. O primeiro está relacionado com problemas da cultura institucional e problemas de viés, enquanto que o segundo se relaciona com os desafios impostos pela dualidade “trabalho-vida”, e pela necessidade de desenvolvimento do autoconceito de liderança (Surawicz, 2016).

O *glass ceiling* constitui uma barreira invisível que impede as mulheres de progredirem na carreira, levando a problemas de viés. Estes problemas podem ser conscientes ou inconscientes, sendo que, o viés consciente se encontra desatualizado, pois relaciona-se com o estereótipo: “Os homens comandam; as mulheres cuidam”. Por outro lado, o viés inconsciente ocorre fora do controlo das suas “vítimas”, por exemplo: Se ao concorrer a um posto de liderança a um laboratório e existirem um homem e uma mulher, com currículos muitos semelhantes, denota-se uma acentuada diferenciação na contratação da mulher, pois ela pode ser considerada incontactável (Surawicz, 2016).

O *leaky pipeline* consiste na integração de um conjunto de mitos que obriga a escolher entre ter um trabalho e ter uma família. Estes dois elementos até podiam coexistir, mas a mulher terá de realizar decisões individualizadas. Uma solução apresentada é trabalhar em *part-time*. É indicado que 45% das mulheres trabalha em *part-time* por ter filhos a ser encargo, enquanto que 55% dos homens possuem um trabalho em *part-time* por possuir outras posições laborais. Ainda assim, uma solução plausível seria acompanhar as mulheres com sessões de *mentoring*, de forma a estabelecerem objetivos claros, tornando mais rápida e simples a resolução de problemas (Surawicz, 2016).

Assim, pode afirmar-se que o presente estudo reveste-se de uma natureza qualitativa e quantitativa, de cariz transversal, que tem quatro objetivos gerais: 1) o estudo das diferenças e dificuldades na ascensão de carreira de mulheres Portuguesas; 2) a influência do contexto nas aspirações de carreira; 3) a perceção das mulheres, da amostra, em relação a papéis de género e a sua necessidade de se inserirem na sociedade; e 4) observar a presença de traços da tríade negra nas líderes.

Pretende-se também, dar um contributo para a compreensão do facto de umas mulheres ascenderem na carreira e outras sentirem firmemente fatores como *glass ceiling*.

II. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

3. Metodologia

3.1. Amostra

Foram entrevistadas quatro mulheres com postos de liderança em PME's. Estas foram selecionadas por possuírem um conjunto de características específicas: todas tinham mais de 25 anos ($M = 38.25$), 75% tinham licenciatura, sendo que as áreas divergiam entre hotelaria, comunicação e letras; em termos familiares todas tinham um laço marital e 50% revelou ter 1 descendente; 25% declarou possuir 2 e, 25% não ter.

Depois, foram selecionadas quatro raparigas com desejos de ascensão. Estas raparigas tinham idades entre os 18-25 anos ($M = 22.5$) com vista a compreender se a idade constitui uma variável diferenciadora no seu planeamento do futuro. Em termos de habilitações literárias todas têm grau de licenciatura em áreas da saúde, economia ou comunicação. Relativamente ao estado civil, todas possuem um(a) parceiro(a) apesar de indicarem estarem solteiras e ainda viverem em casa dos pais (75%).

3.2. Instrumentos

O primeiro instrumento diz respeito à entrevista semiestruturada aplicada a mulheres em postos de poder, sendo que é composta por 14 perguntas. Estas questões foram pensadas e construídas com base na revisão da literatura realizada, tendo como objetivo as respostas às hipóteses estabelecidas. Numa terceira parte, encontram-se questões sobre os dados biográficos de cada participante (desde a idade ao seu agregado familiar).

O segundo instrumento é, também, uma entrevista mas o destino são raparigas (entre os 18 e os 25 anos) com desejos de ascensão de carreira. O questionário contém 14 perguntas que se focam na perceção de como é ser-se líder e como é que elas se sentiram em pequenas instâncias de liderança como os trabalhos de grupo. Foram igualmente colocadas questões sobre os dados sociodemográficos para caracterização da amostra.

O terceiro instrumento é a escala da Tríade Negra de Jonason e Webster (2010), conforme tabela 3.1. A Tríade Negra é definida por três traços distintos, porém forte e positivamente interrelacionados – Narcisismo, Maquiavelismo e Psicopatia.

Tabela 3.1.

Síntese do Instrumento Utilizado

Variáveis	Instrumento	Autor	Versão	Operacionalização	α
Maquavelismo	Tríade Negra	Paulhus e Williams, 2002	Jonason e Webster, 2010	4 itens para cada	0.93
Psicopatia				variável	0.87
Narcisismo				12 itens	0.93

3.3. Procedimento

As entrevistas foram realizadas presencialmente em ambientes escolhidos por cada participante da amostra. No momento da aplicação das entrevistas foi realizada uma breve explicação dos objetivos do estudo e da sua pertinência, tal como lhes foi assegurado o termo de anonimato e confidencialidade. As entrevistas foram realizadas durante o mês de outubro de 2018.

Neste estudo são encontrados dois tipos de métodos que, neste caso, se tornam complementares para a investigação realizada. O método quantitativo é utilizado pela sua capacidade de quantificação das informações recolhidas, empregando um método de tratamento informacional fundamentalmente estatístico. Por sua vez, o método qualitativo concede um poder intimista à amostra, referindo as suas particularidades através das palavras utilizadas pela mesma.

3.4. Análise de dados

A análise dos dados recolhidos através das entrevistas foi concretizada com recurso a uma análise de conteúdo. Os dados relativos à análise quantitativa foram analisados através do programa de análise de dados estatísticos SPSS (versão 25). Em relação à caracterização da amostra, esta foi realizada por meio de estatística descritiva nomeadamente frequência, média e desvio-padrão. A consistência interna de todos os instrumentos foi observada através do alfa de *Cronbach*.

4. Resultados

4.1. Análise Quantitativa

4.1.1. Análise descritiva

Na análise dos questionários aplicados pode observar-se que todos os participantes responderam a todas as alíneas, ou seja, não houve qualquer alínea deixada em branco. Como pode observar-se na tabela 4.1., as médias da Tríade Negra são relativamente baixas, sendo que o Maquiavelismo apresenta uma média de 2.71 (min = 1.75; máx. = 4.00; DP = 0.71); a Psicopatia, por sua vez, uma média de 2.34 (min.= 1.25; máx. = 4.50. DP = 1.10); por último, e a característica que apresenta uma média mais alta perante as outras, o Narcisismo com uma média de 3.12 (min. = 1.00; máx.= 4.50; DP = 1.40). Olhando para os resultados desta amostra, observa-se que as características ditas base de líderes não estão muito vincadas, sendo que o Narcisismo é o único elemento com uma média mais substancial.

Tabela 4.1

Tríade Negra - Médias e Desvios-Padrão (amostra total)

	N	Min.	Máx	M	DP
Maquiavelismo	8	1.75	4.00	2.71	0.71
Psicopatia	8	1.25	4.50	2.34	1.11
Narcisismo	8	1.00	4.50	3.12	1.40

Por outro lado, tornou-se pertinente dividir a amostra em duas: mulheres líderes e raparigas com desejos de ascensão de carreira. As amostras foram separadas pelas características idade e idenpendência económica, ou seja, as raparigas foram cotadas até aos 25 anos (inclusive) e economicamente dependentes dos pais; enquanto as mulheres foram registadas com idades superiores a 25 anos e economicamente independentes.

Tabela 4.2.

Triade Negra - Médias e Desvios-Padrão (por grupo etário)

	Idades	N	M	DP
Maquiavelismo	>25	4	2.94	0.88
	<25	4	2.50	0.54
Psicopatia	>25	4	2.81	1.43
	<25	4	1.88	0.48
Narcisismo	>25	4	2.81	1.28
	<25	4	3.44	1.64

É possível observar que as mulheres apresentam valores mais elevados na dimensão maquiavelismo ($M = 2.93$; $DP = 0.87$) e na dimensão psicopatia ($M = 2.81$; $DP = 1.43$). As raparigas apresentam um valor mais elevado na dimensão narcisismo ($M = 3.43$; $DP = 1.63$). Para verificar a existência de diferenças entre mulheres e raparigas, foi efetuado um teste t. Os resultados mostraram que não existem diferenças estatisticamente significativas entre ambas.

4.2. Análise Qualitativa

Por outro lado depois da aplicação das entrevistas surgiram duas tabelas distintas (Tabela 4.3. e 4.4.), devido à diferença de idades, mas com as mesma linhas de investigação.

Como se pode observar, a amostra recolhida apresenta algumas características em comum: todas começaram a trabalhar muito cedo (ainda na adolescência) e as suas ambições foram fomentadas maioritariamente pelo contexto onde cresceram. Estas mulheres consideram ainda que não é fácil ser-se líder. Contudo a gama de oportunidades tem vindo a mudar com os anos, o que surge como um incentivo ao seu desenvolvimento. A constituição e/ou presença da formação de uma família surge também como uma responsabilidade com a qual tentam manter um equilíbrio, sendo que, revelam que pode ser uma interferência no seu desenvolvimento profissional.

Tabela 4.3.

Tabela de entrevistas das mulheres (>25 anos)

Unidade de registo	Citação
Altura de vida	<ul style="list-style-type: none"> • “desde muito jovem” • “desde o meu primeiro trabalho” • “desde os quinze anos” • “No seguimento da empresa mãe na qual me iniciei”
Necessidades	<ul style="list-style-type: none"> • “eu trabalhava...basicamente tinha a responsabilidade de tudo. E eu adorei aquilo!” • “Falta de emprego na área!” • “Auto-sustentabilidade”.
Número de colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • “28” • “7-10” • “12” • “5”
Influências ao empreendedorismo	<ul style="list-style-type: none"> • “Personalidade” • “A educação e a formação pessoal dos valores” • “os meus pais são pessoas muito focadas. (...) Isto criou em mim a também exigência e não saber o que é estar parada” • “Sou filha de emigrantes, (...) daí talvez tenha tido a influência de novas apostas, novos caminhos.” • “Faz-nos querer sempre mais”, relativamente à educação.
Apoio dos pares	<ul style="list-style-type: none"> • “sim” – todas
Dificuldades associadas à liderança	<ul style="list-style-type: none"> • “Não (é fácil ser-se líder e mulher em 2018), pelas pessoas com as quais trabalhamos(...) se fosse um homem (...) seria muito mais respeitado que eu(...) pessoas com habilitações académicas baixas e muitas têm um background difícil e atribulado(...) Não tenho tanta credibilidade, se fosse homem teria mais”

	<ul style="list-style-type: none"> • “Acho que é mais fácil ser-se do que quando comecei em 1998(...) olhavam-me com desconfiança por ser extremamente jovem(...)ser mulher(...) algumas vezes era difícil vincar a minha posição perante alguns colaboradores mais velhor.” • “muito difícil. Ninguém nos leva a sério.”
<p>Influências à carreira (filhos, companheiro(a), preocupações domésticas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “No meu caso não, porque sempre fui educada a ter responsabilidade(...) o meu pai nunca chegou atrasado(...) Acho que é um compromisso” • “Sim” • “Claro que sim (...) tem de ser uma trabalho de equipa, em que todos têm de cooperar e de ceder e comprometer-se para que tudo funcione e cresça” • “Claro, é uma responsabilidade acrescida e a família nunca pode ficar para trás”
<p>Percepções sobre líderes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Em termos criativos e operacionais, consigo passar a minha mensagem.(...)Acho que em determinadas situações sou muito branda(...) depois as pessoas confundem isso com fragilidade. Custa-me tomar decisões no sentido de mandar as pessoas embora, ou penalizá-las (...) é uma questão de maturidade” • “Percepciono-me sobretudo como justa, (...) colocar-me do lado da pessoa. (...) Tudo de forma igualitária” • “Responsável e íntegra nunca descuidando o factor saúde da empresa como também do fator humano (...) há que saber coordenar e delegar funções tal como ter conhecimentos da área.” • Há dia em que se consegue (ser melhor) , estamos num bom caminho, mas há outros que não”.
<p>Julgamentos de outrem</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Algumas sim (pessoas), estão fora da organização. Não é fácil não me deixar afetar por esses julgamentos(...) neste momento tenho uma grande

	<p>capacidade de mandar para trás das costas e olhar para o futuro. (...) Não tenho tempo para isso, mas houve uma altura que me deitou muito abaixo”</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Talvez. (...) Ainda existe pouco respeito da mulher para consigo mesma. Julgo que as mulheres têm menos dificuldades em aceitar ordens de um homem. Julgam com mais facilidade outra mulher do que um homem, embora não entenda porquê” • “Sem dúvida nenhuma (...) senti-me mais julgada pelas pessoas do mesmo sexo que do sexo oposto, quando fazemos algo que foge do estereótipo, somos automaticamente julgadas.
<p>Reações</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Reajo muito mal (...) porque sou pessoa. (...) Apesar de as mulheres não serem uma minoria, mas as mulheres empresárias não são uma maioria. Mesmo na escola os meus valores eram muito vinculados, não deixava que me pisassem ou pisassem os meus valores” • “tentarei entender a lógica de tal situação e argumentar uma maneira de fazer a pessoa ver que está enganada” • “Com ironia” • “Ignoro”
<p>Interferências</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “(...)Não tive folgas, o meu filho tinha um ano nessa altura (...) não tinha tempo nem para ele, nem para os amigos. Abdi quei de muita coisa” • “As responsabilidades que tenho fazem com que prescindia da vida tanto social como pessoal em prol de encargos” • “menos tempo para a família”
<p>Oportunidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Elas sentem que há mais oportunidades (...) porque há transformação do contexto”

-
- “talvez. Existem situações que muitas vezes também devem ter uma visão e aval feminino”
 - “por muito que queiramos ainda estamos um pouco longe de sermos iguais nas chefias. Se bem que desempenhamos bem melhor o papel do que eles”
-

Em termos de observação da construção de líderes estas mulheres apresentam uma consciência de que ainda existem diferenças entre a ascensão de carreira masculina e feminina. Esta premissa está diretamente relacionada com os julgamentos que outrora estas mulheres já sofreram. Elas revelaram que já se sentiram julgadas e observadas mas maioritariamente por pessoas fora da sua organização, que julgam o seu sucesso e não o seu caminho. Esta é, também, uma das dificuldades encontradas na ascensão de carreira, o julgamento de pessoas externas; colegas de trabalho e a sua desconfiança para com o trabalho realizado por uma mulher.

Tabela 4.4.

Tabela de entrevistas Raparigas (<25 anos)

Q1-Possibilidade de ascensão	S1- “Futuro viável”
	S2-“Algo difícil e que exige muito de mim”
	S3- “Tenho capacidades para ascender na carreira e que estou a iniciar um caminho que tudo farei para conseguir alcançar o que ambiciono”
	S4- “Difícil, mas possível”

Q2- Experiência de liderança	S1, S2, S3, S4- sim
-------------------------------------	---------------------

Q3- Sentimentos	<p>S1- “Nem muito pressionada, nem muito stressada”</p> <p>S2- “É sempre um pouco pesado sentir tamanha responsabilidade”</p> <p>S3- “Misto de sensações. Senti-me bem, gosto de sentir que consigo controlar e orientar. Por outro lado, exige um sentido de responsabilidade”</p> <p>S4- “Bem e segura, foi um processo natural”</p>
Q4- Sexismo	<p>S1- “Com clientes masculinos, mais velhos”</p> <p>S2- “Não, até porque a maior parte das minhas turmas têm sido compostas por raparigas”</p> <p>S3- “Nunca senti qualquer tipo de julgamento ou de preconceito”</p> <p>S4- “Sim”</p>
Q5- Apoio dos Pares	<p>S1- “Não”</p> <p>S2- “Aqui (na universidade) sinto muito apoio dos meus pares.</p> <p>S3- “Os meus pares do meu núcleo de trabalho apoiam-me bastante. Por outro lado, os pares que me rodeiam são poucas as pessoas que me fazem sentir apoiada e sentem felicidade genuinamente pelas minhas conquistas.”</p> <p>S4- “Nos meus grupos de trabalho sempre me senti”</p>
Q6- É fácil ser-se líder	<p>S1- “Existe um estigma associado às mulheres que é perpetuado pelo sexismo.</p> <p>S2- “É mais fácil, mas ainda há muitas questões associadas difíceis de lidar (como o assédio)</p> <p>S3- “Considero que estamos numa época de mudança. Em 2018 ainda não é o ano em que ser-se líder e mulher é fácil.</p> <p>S4- “Sim, por ser mais fácil hoje”</p>
Q7- Preocupações	<p>S1- “Afecta o decorrer e o avanço da carreira”</p> <p>S2- “Influencia. É necessário que os homens usufruam dos mesmos direitos das mulheres em relação aos filhos”</p> <p>S3- “Não considero; considero que com uma boa ginástica consegue-se alinhar tudo.”</p> <p>S4- “Não”</p>

Q8- Ídolos	<p>S1- 1ª mulher do supremo tribunal</p> <p>S2- Joana D’Arc, Emma Watson</p> <p>S3- Cristina Ferreira</p> <p>S4- Cristina Ferreira</p>
Q9- Caminho para o sucesso	<p>S1- Caminho com obstáculos e dificuldade</p> <p>S2- Muito esforço e dedicação</p> <p>S3- Muito trabalho e dedicação, as também escolher bem as pessoas com quem se quer conviver, devido a ensinamentos e experiências que essas pessoas nos possam transmitir.</p> <p>S4- trabalhoso e difícil</p>
Q9- Educação e contexto	<p>S1- podem influenciar-nos</p> <p>S2- São importantes, mas cada pessoa é 1 ser individual, com personalidade própria e isso é que vai fazer a diferença.</p> <p>S3- A educação é uma das características essenciais de um líder. Na minha opinião para haver uma boa educação tem de se estar inserido num bom contexto.</p> <p>S4- No fundo a educação e o contexto definem a nossa forma de estar, ser e ver a vida (...) a resiliência pode determinar coisas distintas.</p>
Q10- Ser líder	<p>S1- Sim</p> <p>S2- Vem das pessoas e não do género</p> <p>S3- Não depende do género, mas da personalidade</p> <p>S4- Esteja disposta a aprender.</p>

No segundo conjunto da amostra, tal como referido no primeiro, existe um conjunto de características que é similar entre as participantes: todas têm experiência de liderar os seus grupos escolares, contudo os sentimentos associados diferem entre si. Elas também apontam que liderar é uma tarefa que exige responsabilidade e que para alcançar o sucesso existe um caminho com obstáculos, indo assim ao encontro da ideia sugerida pelo primeiro grupo amostral.

Esta amostra, tal como a primeira, aponta que o contexto e a educação são fatores decisivos para a formação de um bom líder e que o apoio dos seus pares (por algumas definida como família e por outros amigos) torna-se substancial ao progresso na carreira.

Por outro lado, esta amostra divide-se na percepção de sentir sexismo em alguma circunstâncias: duas afirmam que já sentiram e as outras duas dizem que não, contudo as justificações prendem-se mais uma vez ao contexto onde estão inseridas.

Uma das preocupações demonstradas por estas raparigas é a formação de família, que observam como algo que influencia a progressão na carreira, porém, têm uma visão positiva acerca do investimento na mesma.

5. Discussão

Esta investigação teve como objetivo o estudo das diferenças na ascensão de carreira de mulheres Portuguesas. Foram construídas três hipóteses de investigação, sendo elas: H1: raparigas com maior apoio familiar demonstram mais intenções de ascensão de carreira; H2: O estereótipo construído, constitui uma barreira na ascensão de carreira de mulheres e raparigas e H3: Líderes femininas com maiores valores do traço Narcisismo, são menos influenciadas pelo contexto.

Relativamente à hipótese 1, denotou-se que entre as quatro raparigas entrevistadas não existe uma regularidade quanto ao apoio familiar que sentem, colocando-se em hipótese a existência de outras variáveis influenciadoras como: a resiliência e/ou os níveis de motivação extrínseca e intrínseca ou, até a autoestima. Apesar disso, a família é considerada importante nas duas amostras, não sendo vista como um problema, mas como um impulso e um apoio ao crescimento profissional. O que se denotou, em algumas (mais uma vez não se considera uma variável linear) é o apoio dos pares sociais como os colegas e amigos que poderão constituir um incentivo adicional, porém, também existe a noção de inveja por parte dos mesmos, o que pode ser um fator sensitivo para as mulheres.

Outro ponto a ser indicado, é a presença de ídolos femininos nas raparigas entrevistadas. Para além de terem referido mulheres que estão diretamente ligadas à sua área de trabalho, também referiram mulheres ligadas às artes (até mesmo a bética) e referiram uma das mulheres mais influentes em território nacional. A presença de ídolos reforça o esforço das raparigas e torna-as mais ambiciosas.

Na hipótese 2, denotou-se a presença do estereótipo feminino em questões relacionadas com as oportunidades recebidas, as interferências sentidas e, nos julgamentos realizados por outrém. Nas oportunidades há uma constante de que hoje, as mulheres têm mais, contudo têm de se esforçar muito mais para mostrar que são merecedoras; tal como a nível das interferências é esperado que dediquem o mesmo tempo à família, vida social e ao seu trabalho, exigindo níveis de equilíbrio bastante elevados. Contudo, observou-se que a vida familiar é tão importante como a vida profissional para estas mulheres, pois encontram conforto, utilizando a família como um refúgio às dificuldades no seu dia-a-dia. Observa-se assim, que estas mulheres contrariam o denominado *leaky pipeline*, uma vez que não fazem uma escolha em prol de outra (e.g., família ou trabalho), nem tomam decisões individualizadas, já que lutam por estar nas

duas esferas simultaneamente. O mesmo se percebeu nas raparigas, apesar de ainda não terem uma carreira delineada, já apresentam o ideal de que a família representa uma fatia importante. Por último, os julgamentos sentidos já são esperados por todas estas mulheres na sua *performance*, e houve uma afirmação de que não é fácil permanecer resistente a estes julgamentos. Contudo, percebeu-se que, ao esperarem estes julgamentos, por já não constituírem uma surpresa na vida das mulheres, os níveis de ansiedade relativamente aos mesmos são mais baixos, existindo uma resignação geral por parte destas. Assim, verifica-se a presença de *glass ceiling*, a tal barreira invisível, consciente ou inconsciente, que dificulta a progressão na carreira.

Por fim a hipótese 3, segundo a aplicação da *dark triad*, as três características apresentaram valores relativamente baixos, sendo que, o Narcisismo foi o traço que apresentou valores mais altos entre os três. Porém, estes valores são significativos para se confirmar esta hipótese, o que indica a presença de outras variáveis que influenciam as mulheres e as tornam (mais ou menos) resilientes no seu contexto. Por outro lado, observou-se que o apoio das pessoas mais próximas, como já foi afirmado anteriormente, realiza um *boost* motivando tanto mulheres como raparigas.

Em termos de limitações ao estudo podemos salientar o tamanho da amostra que não é representativo da população feminina Portuguesa. Também a desejabilidade social pode ter afetado alguns resultados, pelo que estudos futuros poderão contemplar o controlo desta variável. Em investigações futuras seria pertinente contemplar na amostra, líderes e gestores masculinos, de modo a compreender a sua posição face à liderança feminina. Seria também importante, realizar um estudo com trabalhadores liderados por mulheres e liderados por homens, com vista a identificar a sua perceção sobre os diferentes estilos de liderança. Aprofundar os conceitos de *glass ceiling* e *leaky pipeline*, bem como as medidas que as organizações estão (ou não) a desenvolver para promover a paridade de género deveriam ser consideradas em estudos futuros. Futuramente poderão constituir-se algumas hipóteses de estudo baseadas na interação dos níveis de resiliência de mulheres com menos hipóteses económicas ou até se o facto de se tornarem mais resilientes afeta os níveis de narcisismo tornando-as líderes distintas. Este é apenas o início de um estudo que deixa muitas questões em aberto.

III. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permitiu observar que a mentalidade sobre a liderança feminina tem-se modificado dentro e fora das diferenças de género. As mulheres líderes de hoje estão a transformar as raparigas com desejos de ascensão, motivando-as e abrindo-lhes portas para se tornarem cada vez melhores. Por outro lado, ainda se observa uma mentalidade de obstáculos, ou seja, que o seu percurso laboral apresenta muitos mais impedimentos que um percurso masculino. Esta mentalidade está diretamente ligada ao estereótipo existente sobre ambos os géneros e ao modo de como é suposto comportarem-se (e até o que acatam) no local de trabalho. Contudo, esta mentalidade está a perder a sua força de dia para dia.

Esta dissertação tem, assim, o ímpeto de mostrar que as mulheres e raparigas Portuguesas estão a quebrar padrões e barreiras, podendo funcionar como estímulo para se estudar em profundidade o entendimento de se ser líder, mulher, mãe, esposa ou filha. É importante perceber como estão a ser percorridos os caminhos, a cada novo passo, que estas mulheres realizam, a cada ideia que aplicam ou como motivam as suas equipas.

Para além disto, é importante estimular a igualdade de direitos entre géneros dentro e fora do local de trabalho. Esta é a designação de feminismo, possibilitar que homens e mulheres possam ter as mesmas experiências com base no respeito e elevação laboral a partir de valores como a honestidade, humildade e honra.

Referências Bibliográficas

- Abele, A., Spurk, D., & Volmer, J. (2011). The construct of career success: Measurement issues and an empirical example. *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung*, 43(3), 195–206. doi:10.1007/s12651-010-0034-6.
- Acosta, R. V., & Carpenter, L. J. (2012). *Women in intercollegiate sport. A longitudinal, national study, thirty five update 1977–2012*. Retrieved from <http://www.acostacarpenter.org/>.
- Ames, D. R., Rose, P., & Anderson, C. P. (2006). The NPI-16 as a short measure of narcissism. *Journal of Research in Personality*, 40(4), 440–450. doi: 10.1016/j.jrp.2005.03.002.
- Anderson, C., & Kilduff, G. J. (2009). Why do dominant personalities attain influence in face-to-face groups? The competence-signaling effects of trait dominance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(2), 491–503. doi: 10.1037/a0014201.
- Aldoory, L. (2007). The social construction of leadership and its implications for women in mass communication. In P. J. Creedon & J. Cramer (Eds.), *Women in Mass Communication* (pp. 247–256). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bear, J. B., Cushenberry, L., London, M., & Sherman, G. D. (2017). Performance feedback, power retention, and the gender gap in leadership. *The leadership Quarterly*, 28(6), 721-740. doi.10.1016/j.leaqua.2017.02.003
- Bella, J., & Bloom, P. J. (2003). *Zoom: The impact of early childhood leadership training on role perceptions, job performance, and career decisions*. Wheeling, IL: The Center for Early Childhood Leadership.
- Beblo, M., & Görger, L. (2018). On the nature of nurture. The malleability of gender differences in work preferences. *Journal of Economic behaviour and Organization*, 151, 19-41. doi: 10.1016/j.jebo.2018.05.002
- Berger, B. K., & Heyman, W. C. (2005). You can't homogenize success in PR: Top PR executives reveal 10 patterns in success. *Conference paper presented at the International Communication Association annual conference* (pp. 1–29).

- Blais, J., & Pruyers, S. (2017). The Power of the dark side: personality, the dark triad, and political ambition. *Personality and Individual Differences, 113*, 167-172. Doi: 10.1016/j.paid.2017.03.029
- Blascovich, J., & Tomaka, J. (1991). Measures of self-esteem. In J. P. Robinson, P.R. Shaver, & L. S. Wrightman (Eds.), *Measures of personality and social psychological attitudes* (pp. 115–160). London: Academic Press.
- Blau, F. D., & Kahn, L. (2000). Gender Differences in Pay. *Journal of Economic Perspectives, 14*(4), 75–99. doi: 10.3386/w7732
- Bullough, A., Kroeck, K. G., Newburry, W., Kundu, S. K., & Lowe, K. B. (2012). Women's political leadership participation around the world: An institutional analysis. *The Leadership Quarterly, 23*(3), 398-411. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.010
- Bulk, M. (1996). *Vencendo Limites: oito atitudes para desenvolver o potencial de liderança*. São Paulo: Editora Gente.
- Buss, D. M. (1981). Sex differences in the evaluation and performance of dominant acts. *Journal of Personality and Social Psychology, 40*(1), 147–154. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.40.1.147>
- Buss, D. M., & Schmitt, D. P. (1993). Sexual strategies theory: An evolutionary perspective on human mating. *Psychological Review, 100*(2), 204–232. doi: 10.1037/0033-295X.100.2.204
- Burton, L. J., Grappendorf, H., & Henderson, A. (2011). Perceptions of gender in athletic administration: Utilizing role congruity to examine (potential) prejudice against women. *Journal of Sport Management, 25*(1), 36–45. doi: 10.1123/jsm.25.1.36
- Campbell, W. K. (1999). Narcissism and romantic attraction. *Journal of Personality and Social Psychology, 77*(6), 1254–1270. doi:10.1037/0022-3514.77.6.1254.
- Caul, Miki, (2001). Political parties and the adoption of candidate gender quotas: a cross national analysis. *J. Polit., 63*(4) 1214-1229. <https://www.jstor.org/stable/2691813>
- Charles, M. (2011). A world of difference: International trends in women's economic status. *Annual Review of Sociology, 37*, 355 – 371. doi:org/10.1146/annurev.soc.012809.102548.
- Christie, R., & Geis, F. (1970). *Studies in machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Clark, R., Ramsbey, T., & Adler, E. (1991). Culture, gender, and labor force participation: a cross-national study. *Gender Soc. 5*(1), 47-66. <https://www.jstor.org/stable/189929>

- Clawson, D. (2003). *The Next Upsurge: Labor and the New Social Movements*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Cunningham, G. B. (2008). Creating and sustaining gender diversity in sport organizations. *Sex Roles*, 58(1-2), 136–145. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s11199-007-9312-3>
- Dyble, M., Salali, G., Chaudhary, N., Page, A., Smith, D., Thompson, J., & Migliano, A. (2015). Sex equality can explain the unique social structure of hunter-gatherer bands. *Science*, 348(6236), 796 – 798. doi: 10.1126/science.aaa5139
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233 –256. doi: 10.1037/0033-2909.108.2.233
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: an evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807 – 834. doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.004.
- Eagly, A. H., Gartzia, L., & Carli, L. L. (2014). Female advantage: revisited. In S. Kumra, R. Simpson, & R. Burke (Eds.), *The Oxford handbook of gender in organizations*. New York, NY: Oxford University Press.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. doi:10.1037/0033-295X.109.3.573.
- Endicott, K., & Endicott, K. (2008). *The headman was a woman*. Long Grove, IL: Waveland Press.
- Everbach, T. (2014). Digital depression: Where are the women in tech? *Media Report to Women*, 42(3), 24. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1560163802?accountid=13381>.
- Fantasia, R., & Voss, K. (2004). *Hard Work*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Fiske, S. T., Bersoff, D. N., Borgida, E., Deaux, K., & Heilman, M. E. (1991). Social science research on trial: Use of sex stereotyping research in Price Waterhouse v. Hopkins. *American Psychologist*, 46(10), 1049-1060. doi: 10.1037/0003-066X.46.10.1049
- Fonow, M. (2003). *Union Women*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Forbes (16 de Fevereiro, 2017). *Quatro mulheres de negócios que são grandes líderes*. (Acedido a 17/12/18). Retrieved from <https://forbes.uol.com.br/negocios/2017/02/4-mulheres-de-negocios-que-sao-grandes-lideres/>

- Fox, K. (2000). The effects of exercise on self-perceptions and self-esteem. *International Journal of Sport Psychology* 31(2), 228-240. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/267623155_Self-esteem_self-perceptions_and_exercise
- Goldin, C.. (2014). A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter. *American Economic Review*, 104(4), 1091–1119. <http://dx.doi.org/10.1257/aer.104.4.1091>
- Goleman, D., Boyatziz, R., & McKee, A. (2003). *Os novos líderes: A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Griffiths, M., & Moore, K., (2010). Disappearing Women: A Study on Women Who Walked Away from their ICT Careers. *Journal of Technology Management and Innovation*, 5(1), 95–107. Retrieved from <https://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/art146>
- Groysberg, B., & Bell, D. (2013). Dysfunction in the boardroom. *Harvard Business Review*, 91(6), 88 - 97. Retrieved from <https://hbr.org/2013/06/dysfunction-in-the-boardroom>
- Hayden, B., Deal, M., Cannon, A., & Casey, J. (1986). Ecological determinants of women's status among hunter-gatherers. *Human Evolution*, 1(5), 449–474. <https://doi.org/10.1007/BF02436620>
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: how gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657–674. doi: doi:10.1111/0022-4537.00234.
- Heilman, M., & Okimoto, T. (2007). Why are women penalized for success at male tasks?: the implied communality deficit. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 81–92. doi:10.1037/0021-9010.92.1.81.
- Heilman, M., Wallen, A., Fuchs, D., & Tamkins, M. (2004). Penalties for success: reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 416–427. doi:10.1037/0021-9010.89.3.416.
- Heilman, M. E. (1995). Sex stereotypes and their effects in the workplace: what we know and what we don't know. *Journal of Social Behavior & Personality*, 10(6), 3–26. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/record/1996-35750-001>
- Henrich, J., Boyd, R., & Richerson, P. (2012). *The puzzle of monogamous marriage*. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*, 367(1589), 657–669. doi: 10.1098/rstb.2011.0290

- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 113–136. doi: 10.1002/job.270.
- Hewstone, M. (1990). The ‘ultimate attribution error’? A review of the literature on intergroup causal attribution. *European Journal of Social Psychology*, 20(4), 311-335. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420200404>
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., Jr., & Harris, I. C. (2002). Women and racial minorities in the boardroom: How do directors differ? *Journal of Management*, 28(6), 747-763. <https://doi.org/10.1177/014920630202800603>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184-200. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0503_1
- Honey, P. L. (2015). The element of surprise: Women of the Dark Triad. In M. Fisher (Ed.), *Handbook of women and competition* (pp. 147-165). New York: Oxford University Press.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.) (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hoyt, C. L. (2010). Women, men, and leadership: exploring the gender gap at the top. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(7), 484–498. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00274.x>.
- Hoyt, C. L., & Murphy, S. E., (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *The leadership Quarterly*, 27(3) 387-399. doi:10.1016/j.leaqua.2015.11.002
- Huse, M. (2005). Accountability and creating accountability: A framework for exploring behavioral perspectives of corporate governance. *British Journal of Management*, 16(s1), S65-S79. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00448.x>
- Huse, M., & Solberg, G. A. (2006). Gender-related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. *Women in Management Review*, 21(2), 113-130. <https://doi.org/10.1108/09649420610650693>
- Jacobs, J. (1996). Gender inequality and higher education. *Annual Review of Sociology*, 22, 153-185. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2083428>

- International Labour Office (2012). *Global employment trends for women 2012*. Retrieved from http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—dgreports/—dcomm/documents/publication/wcms_195447.pdf
- Jonason, P., & Webster, G. (2010). The Dirty Dozen: A concise measure of the Dark Triad. *Psychological Assessment*, 22(2), 420-432. doi: 10.1037/a001a26
- Jonason, P. K., Webster, G. D., Schmidt, D. P., Li, N. P., & Crysel, L. (2012). The antihero in popular culture: A Life History Theory of the Dark Triad. *Review of General Psychology*, 16, 192–199. doi: 10.1037/a0027914
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2012). A protean approach to social influence: Dark Triad personalities and social influence tactics. *Personality and Individual Differences*, 52(4), 521–526. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.023>
- Katzel, A., LaVant, A., & Richards, C. (2010). *Blazing the trail: A new direction in youth development & leadership: Youth call-to-action*. Washington, DC: National Collaborative on Workforce and Disability for Youth, Institute for Educational Leadership.
- Klettner, A., Clarke, T., & Boersma, M. (2014). Strategic and regulatory approaches to increasing women in leadership: Multilevel targets and mandatory quotas as levers for cultural change. *Journal of Business Ethics*, 133(3), 1-25. doi: 10.1007/s10551-014-2069-z.
- Knadli, S. B., Torchia, M., & Gabaldon, P. (2018). Increasing women's contribution on board decision making: The importance of chairperson leadership efficacy and board openness. *European Management Journal*, 36(1) 91-104. doi: 10.1016/j.emj.2017.03.006
- Konrad, A. M., & Kramer, V. W. (2006). How many women do boards need? *Harvard Business Review*, 84(12), 22. Retrieved from <https://hbr.org/2006/12/how-many-women-do-boards-need>
- Kossek, E., Su, R., & Wu, L. (2016). “Opting Out” or “Pushed Out”? Integrating Perspectives on Women’s Career Equality for Gender Inclusion and Interventions. *Journal of Management*, 43(1), 228-254. <https://doi.org/10.1177/0149206316671582>
- Kunovich, S., & Paxton, P. (2005). Pathways to power: the role of political parties in women’s national political representation. *Am. J. Sociol.*, 111(2), 505-552. doi: 10.1086/444445

- Kushel, K. & Salvaj, E. (2018). Opening the “Black Box”. Factors Affecting Women’s Journey to Top Management Positions: A Framework Applied to Chile. *Administrative Science*, 8(63), 1-13. doi:10.3390/admsci8040063
- Kress, C. A. (2006). Youth leadership and youth development: Connections and questions. In M. Klau, S. Boyd, & L. Luckow (Eds.), *Youth leadership: New directions for youth development* (pp. 45–56). San Francisco, CA: Wiley. doi:10.1002/yd.154 (Wiley Periodicals, No.109, Spring, Chapter 3).
- Larsen, R. J., & Buss, D. M. (2010). *Personality psychology: Domains of knowledge about human nature* (4th ed.). Toronto, ON: McGraw Hill Ryerson.
- Laustsen, L., & Petersen, M. (2015). Does a competent leader make a good friend? Conflict, ideology, and the psychologies of friendship and followership. *Evolution and Human Behavior*, 36(4), 286–293. <https://doi.org/10.1016/j.evolhumbehav.2015.01.001>
- Leacock, E. (1978). Women's status in egalitarian society: Implications for social evolution. *Current Anthropology*, 33(1), 225–259. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2743945>
- Lee, K., Ashton, M. C., Wiltshire, J., Bourdage, J. S., Visser, B. A., & Gallucci, A. (2013). Sex, power, and money: Predictions from the dark triad and honesty-humility. *European Journal of Personality*, 27(2), 169–184. Doi: 10.1002/per.1860
- Leung, K., & Bond, M. H. (2004). Social axioms: A model for social beliefs in multicultural perspective. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 119–197). San Diego, CA: Elsevier.
- Leung, K., Bond, M. H., Carrasquel, S., Munoz, C., Hernandez, M., Murakami, F., (...) Singelis, T. (2002). Social axioms: The search for universal dimensions of general beliefs about how the world functions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(3), 286–302. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.706.6423&rep=rep1&type=pdf>
- Letendre, L. (2004). The dynamics of the boardroom. *Academy of Management Executive*, 18(1), 101-104. <https://www.jstor.org/stable/4166042>
- Lincove, J. A. (2008). Growth, girls' education, and female labor: A longitudinal analysis. *The Journal of Developing Areas*, 41(2), 45–66. doi: 10.1353/jda.2008.0023
- Low, B. (1992). Sex, coalitions, and politics in pre-industrial societies. *Politics and the Life Sciences*, 11(1), 63–80. <https://www.jstor.org/stable/4235834>

- Low, B. (2005). Women's lives there, here, then, now: A review of women's ecological and demographic constraints cross-culturally. *Evolution and Human Behavior*, 26(1), 64–87. <https://doi.org/10.1016/j.evolhumbehav.2004.08.011>
- Lucas, J. W. (2003). Status processes and the institutionalization of women as leaders. *American Sociological Review*, 68(3), 464–480. doi: 10.2307/1519733
- Martin, A. W. (2014) Not just a man's world: Women's political leadership in the American labor movement. *Social Science Research*, 46, 26-37. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2014.02.001>
- Manheim, J. (2001). *The Death of a Thousand Cuts*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Morrow, J. E. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 544–560. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.544>
- McDonald, S., (2011). What's in the "old boys" network? Accessing social capital in gendered and racialized networks. *Social Networks*, 33(4), 317–330. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2011.10.002>
- Mealey, L. (1995). The sociobiology of sociopathy: An integrated evolutionary model. *Behavioral and Brain Sciences*, 18(3), 523–599. doi:10.1017/S0140525X00039595
- Meier, P., & Lombardo, E. (2013). Gender quotas, gender mainstreaming and gender relations in politics. *Political Science*, 65(1), 46–62. doi:10.1177/0032318713488114.
- Meng, J., & Berger, B., 2013. An integrated model of excellent leadership in public relations: Dimensions, measurement, and validation. *Journal of Public Relations Research*, 25(2), 141-167. doi: 10.1080/1062726X.2013.758583.
- Miller, T., & Triana, M. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity-firm performance relationship. *Journal of Management Studies*, 46(5), 755-786. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00839.x>
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433. doi: 10.2307/258667
- Milkman, R. (1990). Gender and Trade unionism in historical perspective. In Tilly, Louise, A., Guirin, Patricia (Eds.), *Women, Politics, and Change* (pp. 87-107). New York: Russel Sage Foundation.

- MSCI. (2015). Women on Boards: General trends in gender diversity on corporate boards. Retrieved from <https://www.msci.com/documents/10199/04b6f646-d638-4878-9c61-4eb91748a82b> (accessed 22 April 2016).
- Montgomery, K., & Oliver, A. L. (1996). Responses by professional organizations to multiple and ambiguous institutional environments: The case of AIDS. *Organization Studies*, *17*(4), 649–671. <https://doi.org/10.1177/017084069601700405>
- Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological Inquiry*, *12*(4), 177–196. doi: 10.1207/S15327965PLI1204_1.
- Ng, T.W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, *58*(2), 367–408. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theories and practices*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- O'Connor, C. A. (1995). *A liderança com sucesso: ter visão, Aumentar a confiança, Saber delegar, Conduzir para a satisfação de objectivos*. Editorial Presença.
- Roberts, J., McNulty, T., & Stiles, P. (2005). Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director: Creating accountability in the boardroom. *British Journal of Management*, *16*(s1), 5-26. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00444.x>
- Ross, M. (1986). Female political participation: a cross-cultural explanation. *American Anthropologist*, *88*(4), 843–858. <https://www.jstor.org/stable/679075>
- Rueden, C.V., Alami, S., Kaplan, H., & Guerven, M., (2018). Sex differences in political leadership in an egalitarian society. *Evolution and Human Behaviour*, *39*(4), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.evolhumbehav.2018.03.005>
- Rudman, L., & Glick, P. (1999). Feminized management and backlash toward agentic women: the hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle managers. *Journal of Personality and Social Psychology*, *77*(5), 1004–1010. doi:10.1037/0022-3514.77.5.1004.
- Rudman, L. A., & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, *57*(4), 743–762. doi:10.1111/0022-4537.00239.
- OCDE (2017). *The Pursuit of Gender Equality*. doi: 10.1787/9789264281318-en. Online: <https://www.oecd-ilibrary.org/content/publication/9789264281318-en>.

- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556–563. doi:10.1016/S0092-6566 (02)00505-6.
- Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(5), 751-783. doi: 10.1037/0022-3514.90.5.751
- Place, K. R., & Winter, J. V. (2018). Where ate the women? An examination of research on women and leadership in public relations. *Public Relations Review*, 44(1), 175-173. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.10.005>
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546-1571. doi: 10.5465/amj.2013.0319
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493–511. doi: 10.2307/2392880
- Seth, R. (2014). *The Momshift: Women Share Their Stories of Career Success after Having Children*. Toronto: Random House Canada.
- Sosis, R., Kress, H., & Boster, J. (2007). Scars for war: Evaluating alternative signaling explanations for cross-cultural variance in ritual costs. *Evolution and Human Behavior*, 28(2), 234 – 247. <https://doi.org/10.1016/j.evolhumbehav.2007.02.007>
- Puddington, A. (2008). *Freedom in retreat: Is the tide turning? Findings of Freedom in the World 2008*. Washington D.C.: Freedom House.
- Semenyna, S. W., & Honey, P. L., (2015). Dominance styles mediate sex differences in Dark Triad traits. *Personality and Individual Differences*, 83, 37-43. doi: 10.1016/j.paid.2015.03.046
- Sojo, V. E., Wood, R. E., Wood, S. E., & Wheller, M. A., (2016). Reporting requirements, targets, and quotas for women in leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 519-536. doi:10.1016/j.leaqua.2015.12.003
- Stamarski, C. S., & Leanne, S. H., (2015). Gender inequalities in the workplace: The effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism. *Frontiers in Psychology*, 6, 1400. doi: 10.3389/fpsyg.2015.01400
- Sun, S. L., Zhu, J., & Ye, K. (2015). Board openness during an economic crisis. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 363e377.

- Surawicz, C. M., (2016). Women in Leadership: Why So Few and What to Do About It. *American College of Radiology*, 13(12) 1433-1437. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2016.08.026>
- Raskin, R., & Terry, H. (1988). A principle-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 890–902. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.54.5.890>
- Tajfel, H. (1972). Social categorization. English manuscript of ‘La cat_egorisation sociale. In S. Moscovici (Ed.), *Introduction _a la Psychologie Sociale* (Vol. 1, pp. 272-302). Paris: Larousse.
- Triana, M. D. C., Miller, T. L., & Trzebiatowski, T. M. (2013). The double-edged nature of board gender diversity: Diversity, firm performance, and the power of women directors as predictors of strategic change. *Organization Science*, 25(2), 609-632. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0842>
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational cultura, leadership behaviour and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(98), 1-9. Retrieved from <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/11/98>
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Basil Blackwell Publishing.
- Walker, R. C., & Aritz, J. (2015). Woman doing leadership: Leadership styles and organizational culture. *International Journal of Business Communication*, 52(4), 452-478. <https://doi.org/10.1177/2329488415598429>
- Waymer, D., & Dyson, O. (2011). The journey into an unfamiliar and uncomfortable territory: Exploring the role and approaches of race in PR education. *Journal of Public Relations Research*, 23(4), 458–477. <http://dx.doi.org/10.1080/1062726X.2011.605971>.
- Westphal, J. D., & Milton, L. P. (2000). How experience and network ties affect the influence of demographic minorities on corporate boards. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 366-398. doi: 10.2307/2667075
- White, J., & Massiha, G. (2016). The retention of Women in Science, Technology, Engineering and Mathematics: A framework for persistence. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 5(1), 1–8. doi: 10.13140/RG.2.1.4968.6167

- Yanca, C., & Low, B. (2004). Female allies and female power: A cross-cultural analysis. *Evolution and Human Behavior*, 25(1), 9–23. [https://doi.org/10.1016/S1090-5138\(03\)00065-5](https://doi.org/10.1016/S1090-5138(03)00065-5)
- Van Vugt, M., & Spisak, B. (2008). Sex differences in leadership emergence in competitions within and between groups. *Psychological Science*, 19(9), 854–858. doi: 10.1111/j.1467-9280.2008.02168.x.
- Vecchione, M., & Caprara, G. V. (2009). Personality determinants of political participation: The contribution of traits and self-efficacy beliefs. *Personality and Individual Differences*, 46, 487 – 492. [Doi.org/10.1016/j.paid.2008.11.021](https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.11.021)
- Volmer, J., Koch, I. K., & Göritz, A. (2016). The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, 108, 413-418. doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.046
- von Rueden, C., & van Vugt, M. (2015). Leadership in small-scale societies: Some implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 978 – 990. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.004>
- von Rueden, C., Gurven, M., Kaplan, H., & Stieglitz, J. (2014). Leadership in an egalitarian society. *Human Nature*, 25(4), 538 –566. doi: 10.1007/s12110-014-9213-4
- Voss, K., & Sherman, R. (2000). Breaking the iron law of oligarchy: union revitalization in the American labor movement. *Am. J. Sociol.*, 106(2), 303-349. doi: 10.1086/316963
- Zhu, D. H. (2014). Group polarization in board decisions about CEO compensation. *Organization Science*, 25(2), 552-571. doi: 10.1287/orsc.2013.0848

Anexos

Anexo 1- Questionário *Dirty Dozen* (Jonason & Webster, 2010)

Termo de Consentimento Informado

Objetivo do estudo: Investigar a forma como traços de personalidade (Narcísismo, Neuroticismo, Psicotismo) afetam os processos de liderança feminina e se dificultam a sua ascensão de carreira.

A participação é voluntária: O participante tem a possibilidade, por motivos éticos, de negar a participação ou de se retirar do estudo a qualquer momento, se assim entender.

Confidencialidade: A informação obtida neste estudo não será usada de modo a revelar a sua identidade, sendo assegurado o anonimato e a confidencialidade dos dados individuais, devido ao tratamento estatístico da informação com base nos dados recolhidos de todos os participantes. Os resultados poderão ser divulgados em contextos de natureza científica e/ou pedagógica

Risco/Desconforto: Este estudo não oferece nenhum tipo de risco ao participante.

Condições de estudo: O tempo previsto é de 5 minutos.

Instruções para o estudo

Local de realização: Devido ao carácter físico do estudo, você poderá realizá-lo em qualquer lugar. Entretanto, procure estar em local calmo, sem barulho ou com a presença de outros recursos audiovisuais ligados, como por exemplo a televisão, de preferência num local onde não se encontrem outras pessoas ao seu redor (ou com poucas pessoas).

Interrupções: Caso tenha algum tipo de compromisso, procure realizar o estudo noutra oportunidade, para evitar iniciar o estudo várias vezes.

Questões: Tendo em conta os objetivos do estudo, poderá ter a sensação de que algumas questões se repetirão algumas vezes. Procure respondê-las de acordo com o que você considera mais adequado naquele momento e não da forma como respondeu anteriormente.

Deseja realizar o estudo agora? Indique a sua resposta com uma cruz, numa das opções seguintes: **Sim** **Não**

Liderança ao longo do tempo tem sido definida como um processo dinâmico, que contém as capacidades, os atributos pessoais, os valores e comportamentos que produzem

uma consistência ética e uma conduta comunicacional. Este é um processo competitivo, escrupuloso e adaptado pela experiência de cada indivíduo (Meng & Berger, 2013). Tendo por base esta definição, de seguida iremos apresentar-lhe um conjunto de afirmações, para as quais pedimos que escolha a resposta (de entre 5 possíveis) que mais corresponde à sua opinião.

Se concordar a 100% com a afirmação selecione a resposta mais próxima do Concordo Totalmente, se discordar a 100% da afirmação selecione a resposta mais próxima do Discordo Totalmente, se não concordar nem discordar (50/50) selecione a resposta no meio da escala. Se não concordar ou discordar a 100% escolha uma das restantes respostas consoante se aproximasse mais do lado do concordo ou do discordo.

Pedimos-lhe agora que, nas afirmações em baixo, selecione uma resposta de 1 a 5 para cada uma. Para escolher a sua resposta, por favor coloque uma cruz ou um círculo à volta do número que corresponde à sua resposta.

Parte I- Questionário *Dirty Dozen*

	1	2	3	4	5
Costumo manipular os outros para conseguir que façam o que quero.					
Costumo enganar ou mentir para conseguir o que quero.					
Costumo elogiar para conseguir o que quero.					
Costumo explorar e enganar os outros para meu próprio interesse.					
Costumo não me arrependar, nem sentir remorsos daquilo que faço.					
Costumo ser cruel e insensível.					
Costumo ser cínica.					
Costumo não me preocupar com a moralidade dos meus actos.					
Costumo querer que os outros me admirem.					
Costumo querer que os outros me prestem atenção.					
Costumo procurar prestígio ou <i>status</i> .					
Costumo esperar favores especiais dos outros					

Anexo 2- Entrevista semiestruturada a líderes femininas

- 1) Como nasceu a ideia de ter uma empresa sua?
- 2) Acha que a forma como cresceu influenciou, de alguma forma, o seu empreendedorismo? Se sim, como?
- 3) Considera que teve apoio dos seus pares para alcançar os seus objectivos?
- 4) Percepciona que seja fácil ser-se líder e mulher em 2018?
- 5) Considera que ter filhos, companheiro(a), preocupações domésticas pode ser uma influência para a sua carreira?
- 6) Como se percepciona como líder?
- 7) Sente que, por ser mulher, que as pessoas em geral a julgam silenciosamente?
- 8) Como reage quando lhe colocam obstáculos referentes ao seu género?
- 9) Alguma vez sentiu que os seus desejos de ascensão de carreira interferiam na sua vida social e pessoal?
- 10) Onde nasceu o gosto pelas ciências políticas?
- 11) Considera que cada vez mais mulheres desejam ter “poder” político?
- 12) Percepciona que ainda se assiste a formas de assédio (moral, sexual) no local de trabalho?
- 13) Comente a afirmação “A educação e o contexto onde crescemos, decidem se nos tornamos bons líderes.”
- 14) Considera que qualquer mulher pode ser líder?

Parte III- Dados Biográficos

- a) Idade__
- b) Habilitações Literárias
 - a. 1º Ciclo__
 - b. 2º Ciclo__
 - c. 3º Ciclo__
 - d. Ensino Superior:
 - i. Licenciatura__
 - ii. Mestrado__
 - iii. Doutoramento__

- c) Área laboral
- a. Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes superiores da Administração Pública, de organizações especializadas, directores e gestores de empresas ___
 - b. Directores de serviços administrativos e comerciais ___
 - c. Directores de produção e de serviços especializados ___
 - d. Directores de hotelaria, restauração, comércio e de outros serviços ___
 - e. Outro _____
- d) Cargo Ocupado
- a. Diretora ___
 - b. Vicediretora ___
 - c. Gerente ___
 - d. Subgerente ___
 - e. Outro _____
- e) Estado Civil
- a. Solteira _____
 - b. Casada _____
 - c. União de facto ___
 - d. Divorciada ___
 - e. Viúva _____
- f) Agregado Familiar
- a. 0 Filhos ___
 - b. 1 Filho ___
 - c. 2 Filho ___
 - d. Outro ___

Anexo 3- Entrevista semi-estruturada a raparigas com desejos de ascensão de carreira

- 1) Como percecionas a possibilidade de ascender na carreira que desejas?
- 2) Já lideras-te algum grupo de trabalho?
- 3) Como te sentiste?
- 4) Em algum momento sentiste-te julgada pelo teu género?
- 5) Consideras que tens apoio dos teus pares para alcançar os teus objetivos?
- 6) Percecionas que seja fácil ser-se líder e mulher em 2018?
- 7) Consideras que ter filhos, companheiro(a), preocupações domésticas pode ter uma influência para a tua carreira?
- 8) Percecionas que ainda se assiste a formas de assédio (moral, sexual) no local de trabalho?
- 9) Tens ídolos femininos? Podes nomeá-los?
- 10) Como percecionas o caminho que essas mulheres tiveram de percorrer para alcançar uma posição de poder?
- 11) Consideras que há homens e /ou mulheres que se aproveitam do seu género para subir na carreira?
- 12) Comenta a afirmação “A educação e o contexto onde crescemos, decidem se nos tornamos bons líderes.”
- 13) Vês-te como uma possível líder na tua área de trabalho?
- 14) Consideras que qualquer mulher pode ser líder?

Parte III- Dados Biográficos

- g) Idade__
- h) Habilitações Literárias
 - a. 1º Ciclo__
 - b. 2º Ciclo__
 - c. 3º Ciclo__
 - d. Ensino Superior:
 - i. Licenciatura__
 - ii. Mestrado__
 - iii. Doutoramento__
- i) Área laboral

- a. Saúde__
- b. Artes__
- c. Matemática__
- d. Administração__
- e. Outro_____

j) Estado Civil

- a. Solteira_____
- b. Casada_____
- c. União de facto__
- d. Divorciada_____
- e. Viúva_____