



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

O papel da consciência crítica e das características do contexto de trabalho na avaliação de competências de liderança de chefias de diferentes géneros

Inês Duarte Catalão

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Ana Patrícia Duarte, Professora Auxiliar,  
Iscte Business School

Co-Orientador:

Professor Doutor Vítor Hugo Silva, Professor Auxiliar Convidado,  
Iscte Business School



CIÊNCIAS SOCIAIS  
E HUMANAS

---

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

O papel da consciência crítica e das características do contexto de trabalho na avaliação de competências de liderança de chefias de diferentes géneros

Inês Duarte Catalão

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Ana Patrícia Duarte, Professora Auxiliar,  
Iscte Business School

Co-Orientador:

Professor Doutor Vítor Hugo Silva, Professor Auxiliar Convidado,  
Iscte Business School

Outubro, 2024

*Para os meus pais*



## **Agradecimentos**

O presente estudo apenas foi concluído devido ao apoio e contributo de diversas pessoas, às quais expresso o meu profundo agradecimento.

Primeiramente, gostaria de agradecer aos meus orientadores, Professora Doutora Ana Patrícia Duarte e Professor Doutor Vítor Hugo Silva, por todas as valiosas contribuições e sugestões, pela disponibilidade e orientação, pelos conhecimentos teórico e prático partilhados e pelas críticas construtivas que foram essenciais durante todo o processo de desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço à minha família, por criarem uma incrível rede de apoio que me permite tomar riscos sem receios. Ao meu tio João e tia Sara, por estarem sempre disponíveis para ajudarem e com orientações imprescindíveis. Às minhas atenciosas avós Lurdes e Luísa pelo carinho e preocupação. Ao meu avô João e à minha tia Rosa, a quem eu presto uma especial homenagem às suas memórias, espero ter deixado ambos orgulhosos.

Um agradecimento especial aos meus pais Rui e Isabel, por toda a confiança e amor incondicionais e por todos os sacrifícios que fizeram para me proporcionarem tantas oportunidades. Foram eles que me ensinaram o que é trabalhar arduamente para alcançar objetivos.

Um agradecimento à Beatriz, à Nicole, ao Diogo e ao André, não só pelo apoio durante a realização deste trabalho como por todos os anos de amizade, por não me deixarem duvidar das minhas competências e sempre me impulsionarem a dar o meu melhor.

Agradeço ao Xavier, cujo apoio foi fundamental nas etapas finais do trabalho, pela ajuda em manter-me motivada até ao fim e entusiasmada com o futuro.

Não podia deixar de mencionar as minhas colegas do Iscte, a Carolina, a Joana e a Francisca, a quem eu agradeço a amizade e companheirismo, que tanta diferença fizeram no meu percurso académico.

Estendo o meu agradecimento à Vera Pires e à Teresa Calça e Pina, as minhas orientadoras durante o meu estágio na Logoplaste, pelas longas discussões sobre o tema da minha dissertação, quando não era da sua responsabilidade, e por todo o conhecimento transmitido ao longos desses meses.



## Resumo

Nas últimas décadas as mulheres quebraram barreiras sociais a níveis pessoal e profissional. Porém, uma barreira que permanece é a (des)igualdade de oportunidades na progressão de carreira e promoção a cargos de liderança. Tal parece dever-se à crença generalizada de que as mulheres apresentam menos competências de liderança do que os homens, a qual é reforçada pela ideia de que os contextos de trabalho são predominantemente masculinos, exigindo atributos socialmente atribuídos aos homens, como competitividade, assertividade e foco no alcance dos objetivos. A consciência crítica do/a avaliador/a poderá constituir uma variável importante para contrariar enviesamentos de género na avaliação das competências de liderança. Assim, o presente estudo tem como objetivo averiguar o seu potencial na promoção de igualdade de oportunidades para ambos os géneros em contextos laborais com diferentes níveis de masculinidade e feminilidade, especificamente ao nível da avaliação de competências de liderança.

Para tal, foi desenvolvido um estudo quasi-experimental, com recurso a um questionário *online* para recolher dados de uma amostra de 230 participantes. Através de cenários descrevendo uma situação de resolução de conflito, manipularam-se os contextos laborais (valores masculinos *vs* valores femininos), o género do líder (masculino *vs* feminino) e recolheu-se informação sobre o nível de consciência crítica dos participantes, bem como das suas perceções das competências de liderança do/a personagem.

Os resultados indicam que os participantes com nível de consciência crítica acima da mediana, em contexto laboral de maior masculinidade avaliam superiormente as competências de liderança no conflito apresentado. Não se verificam diferenças significativas nas restantes situações.

**Palavras-chave:** competências de liderança; consciência crítica; contexto laboral; género.

**Códigos de classificação APA:** 3600 Industrial & Organizational Psychology; 3660 Organizational Behavior





## Abstract

In recent decades, women have broken social barriers both personally and professionally. However, a barrier that remains is (un)equality of opportunities in career progression and promotion to leadership positions. This seems to be due to the widespread belief that women have fewer leadership skills than men, which is reinforced by the idea that work contexts are predominantly male, requiring attributes socially attributed to men, such as competitiveness, assertiveness and focus on achieving objectives. The evaluator's critical awareness may be an important variable to counteract gender biases in the assessment of leadership skills. Thus, the present study aims to establish its potential in promoting equal opportunities for both genders in work contexts with different levels of masculinity and femininity, specifically in terms of the assessment of leadership skills.

To this end, a quasi-experimental study was developed, using an *online* questionnaire to collect data from a sample of 230 participants. Through scenarios describing a conflict resolution situation, the work contexts (male values *vs* female values), the gender of the leader (male *vs* female) were manipulated, and information was collected about the participants' level of critical consciousness, as well as their perceptions of the character's leadership skills.

The results indicate that participants with a level of critical consciousness above the median, in a work context of greater masculinity, give a higher evaluation of the leadership skills in the conflict presented. There are no significant differences in the other situations.

**Keywords:** leadership competences; critical consciousness; work context; gender.

**APA's classification codes:** 3600 Industrial & Organizational Psychology; 3660 Organizational Behavior



# Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
<i>Abstract</i>	v
Introdução	1
Capítulo 1. Enquadramento Teórico	5
1.1. Competências de Liderança	5
1.2. Liderança e Género	6
1.3. Masculinidade e Contexto Laboral	10
1.4. Consciência Crítica	14
1.5. Relação entre Consciência Crítica, Contexto Laboral, Género e Perceção de Competências de Liderança	16
Capítulo 2. Método	21
2.1. Procedimento e Desenho do Estudo	21
2.2. Participantes	21
2.3. Instrumentos	22
Capítulo 3. Resultados	25
3.1. Teste do Modelo de Investigação	25
Capítulo 4. Discussão e Conclusão	27
4.1. Implicações Teóricas e Práticas	29
4.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros	30
4.3. Considerações Finais	31
Referências	33
Anexos	45



### **Índice de Quadros**

Quadro 1.1 – Descrição das três dimensões da consciência crítica (Diemer et al., 2016)	15
Quadro 1.2 – Resultados esperados nas hipóteses de investigação	19
Quadro 3.1 – Médias e Desvios-Padrão	26

### **Índice de Figuras**

Figura 1.1 – Modelo de investigação	19
-------------------------------------	----



## Introdução

A paridade de género e a capacitação/*empowerment* das mulheres nas organizações são temas que têm sido alvo de discussão nos últimos anos (Hibbs, 2022; Lavrinenko, 2024). Pois são essenciais tanto a nível social, sendo uma questão de equidade e de justiça, como a nível do desempenho organizacional (Reisdorf et al., 2024). Organizações com paridade de género em cargos de liderança promovem a diversidade de pensamento e conhecimento. A paridade é importante não só para a inovação da organização, mas também para mitigar riscos e desenvolver novas estratégias de mercado (Joo et al., 2023; Morgan Stanley Capital International, 2012; Wang et al., 2023). Também existe uma maior taxa de retenção nestas organizações, pois demonstram às colaboradoras que existe a possibilidade de evoluírem na carreira (Thwing-Eastman et al., 2016). Estas organizações com paridade de género apresentam em média uma margem operacional 48% superior e um retorno de vendas 42% superior às restantes (Garijo, 2019).

Simultaneamente, um dos grandes desafios que as organizações enfrentam é atrair e reter colaboradores qualificados. Apesar dos esforços de muitas organizações no desenvolvimento e implementação de políticas de emprego não discriminatórias, ainda existem muitas formas pelas quais os estereótipos de género e os preconceitos implícitos afetam o processo de recrutamento e seleção (Paustian-Underdahl & Walker, 2015). A principal desvantagem que as mulheres em cargos de chefia enfrentam é a descridibilização das suas competências de liderança. Pois, apesar da sua eficácia, as líderes femininas são regularmente analisadas com ceticismo, preconceito e estereótipos devido a características associadas ao seu género (Oakley, 2000; Powell & Butterfield, 2015).

A falta de oportunidades tem início no processo de recrutamento e seleção de líderes e continua ao longo do processo de gestão de talentos (Scholten & Witmer, 2017). Tienari e colegas (2013) indicam o recrutamento homossocial como uma possível explicação para o facto de as mulheres frequentemente não serem consideradas para cargos executivos, contribuindo para a perpetua renovação da alta administração masculina. Segundo Holgersson (2012), o recrutamento homossocial refere-se a uma estratégia de identificação de potenciais líderes baseada no género e que impede a possibilidade de seleccionar pessoas talentosas com perfis diferentes. As organizações que implementam estas práticas não demonstram uma atitude profissional nos processos de recrutamento e seleção, uma vez que promovem colaboradores com base em características individuais em vez de considerarem quais as competências valorizadas para a execução das funções. Pois, as organizações continuam a ser contextos com características tipicamente masculinas, em que a masculinidade e o sucesso no local de trabalho são frequentemente considerados como sinónimos (Berdahl et al., 2018).

Existem dois possíveis processos de recrutamento e de progressão na carreira, um sistema que preserva a igualdade de género e um sistema que altera a igualdade de género. Sendo que o sistema que preserva é entendido como a adição do género sub-representado com o objetivo de equilibrar grupos de trabalho desequilibrados. Por sua vez, o sistema que altera a igualdade de género enfatiza ideias, normas e valores relacionados com as atividades principais da organização (Walby, 2005). Scholten e Witmer (2017), sugerem que, para haver mudanças significativas, ambos os sistemas devem atuar em conjunto. As organizações devem equilibrar a representação de género para existirem importantes declarações visuais de inclusão. Paralelamente, também é necessário trabalhar aspetos qualitativos, questionando o que é considerado talento e qual é o género que é considerado confiável. Sem ponderar sobre estes aspetos, podem existir colaboradoras com vários anos de experiência na organização sem nunca terem a oportunidade de progredirem na carreira e ganharem influência.



Holgersson (2013) propôs que, os homens serem posicionados como indivíduos qualificados com base no seu gênero, e não na avaliação objetiva de um conjunto de competências necessárias para o cargo, constitui um processo irrefletido e reflexivo que gera preferência por alguns homens em vez de mulheres. Se a instituição não reconhecer os processos de recrutamento e seleção e de progressão de carreira como fontes de desigualdade de gênero, as normas e valores da organização continuarão a perpetuar um sistema de desigualdade e a restringir potenciais líderes. Portanto, um recrutamento e seleção mais inclusivo pode ser considerada uma estratégia de promoção de igualdade de gênero, aumentando a lista de profissionais dentro da instituição a serem considerados como futuras chefias. Tal será essencial para dar resposta à crescente necessidade de atrair e reter novos talentos.

Uma característica que poderá ser essencial para tornar os processos de recrutamento e seleção e de promoção de carreira mais justos é a consciência crítica dos responsáveis pelos mesmos, isto é, dos avaliadores/as. A consciência crítica refere-se à análise crítica do indivíduo sobre as desigualdades sociais presentes no seu ambiente envolvente, à sua motivação para efetuar mudanças nessas estruturas e à sua ação social para corrigir as injustiças percebidas. Ao adaptarmos ao contexto laboral, a consciência crítica dos colaboradores pode ter um impacto no desenvolvimento de práticas que promovem o desenvolvimento das carreiras das mulheres e, conseqüentemente, a paridade de gênero em cargos de liderança (Diemer et al., 2020; Jemal, 2017).

Neste contexto, a presente investigação pretende estudar de que forma a consciência crítica condiciona a relação entre o gênero do líder e a percepção do observador sobre as suas competências de liderança. Segundo o Fórum Económico Mundial, até 2021, o número de mulheres em cargos de liderança encontrava-se em crescimento, sendo que entre 2016 e 2021, ocorreu um aumento de 1% anualmente. Porém, desde então que os valores diminuíram significativamente e em 2023 apenas 32% dos cargos de liderança foram preenchidos por mulheres (World Economic Forum, 2023). O relatório publicado por esta entidade em 2023, que analisou os dados de 146 países, antecipou que seriam necessários 131 anos para o mercado de trabalho alcançar a paridade de gênero em cargos de liderança.

Este estudo pretende averiguar se a consciência crítica do avaliador tem o potencial de promover a paridade de género em cargos de liderança, através da promoção de imparcialidade nos processos de Recursos Humanos, incluindo os processos de recrutamento e seleção e de progressão de carreira. Pois, para existir um progresso contínuo, as próprias organizações devem saber o que está ao seu alcance de desenvolverem, nomeadamente nos departamentos de Recursos Humanos e de outras chefias, para aumentarem a paridade de género em cargos de liderança.

Tendo em consideração o nosso objetivo, desenvolvemos um estudo quasi-experimental, com recurso a um questionário *online*. Este inclui dois contextos laborais (valores masculinos vs valores femininos) e dois líderes (masculino vs feminino), criando assim quatro possíveis combinações, sendo que cada participante só é exposto a uma combinação aleatoriamente atribuída. O questionário avalia o nível de consciência crítica (abaixo da mediana vs acima da mediana) dos participantes e a perceção destes sobre as competências de liderança observadas nos cenários a que foram expostos.

A presente dissertação, encontra-se dividida em quatro capítulos de forma a expor a temática e o estudo desenvolvido. Primeiramente, é apresentado um enquadramento teórico onde são abordadas as variáveis estudadas e a forma como estas estão relacionadas na literatura existente, bem como as nossas hipóteses de investigação. No segundo capítulo é descrito o método aplicado, incluindo o procedimento e desenho do estudo, a descrição dos participantes e dos instrumentos utilizados. Na secção seguinte são apresentados os resultados das análises descritiva e comparativa dos dados obtidos com recurso ao *software SPSS*. No capítulo final, são discutidos os resultados, implicações teóricas e práticas, possíveis limitações e sugestões para estudos futuros, bem como conclusões finais.

## Enquadramento Teórico

### 1.1. Competências de Liderança

Com o aumento da preocupação com o bem-estar dos colaboradores e com o aumento da percepção do mercado de trabalho sobre as consequências da liderança no desempenho das organizações, a liderança em contexto laboral tem sido alvo de análise nas últimas décadas, incluindo da sua definição (Silva, 2016). Apesar de não existir uma definição globalmente aceite, a liderança é um processo que envolve influência num contexto de grupo com objetivos definidos (Toma et al., 2020).

Em contexto laboral, as percepções dos membros de uma equipa sobre a eficácia da liderança baseiam-se no comportamento dos líderes, ou seja, as suas percepções são fundamentadas nas experiências, diretas e indiretas, dos colaboradores com o seu líder. Com base nessas experiências, os indivíduos determinam se os seus líderes são eficazes ou ineficazes. As percepções são assim decisivas para a viabilidade da posição do líder dentro da organização. Sendo que as percepções de todos os membros da equipa ou departamento podem ser recolhidas para avaliar o desempenho do respetivo líder (Rosser, 2003).

O modelo de Mumford e colaboradores (2000a), propõe que existem três competências essenciais para a eficácia de um líder (1) a competência de resolução de problemas complexos, (2) a competência de construir soluções e (3) a competência de julgamento social. Segundo a perspetiva de Mumford e colaboradores (2000b), o desempenho de um líder na resolução de problemas em contexto laboral depende principalmente do seu conhecimento técnico, das suas competências, da sua motivação e da sua personalidade (Zaccaro et al., 2000). Para além de ser bastante importante os líderes serem capazes de criar soluções adaptadas ao contexto, também é essencial conseguirem que os membros da sua equipa trabalhem para essas soluções. Nesse sentido, competências sociais como julgamento social, persuasão e negociação permitem aos líderes adaptarem soluções consoante os restantes membros da equipa de forma a trabalharem juntos com um objetivo (Zaccaro et al., 1991). Para tal, é necessário que o líder compreenda as capacidades, necessidades, desejos e crenças dos seus/suas subordinados/as.

Para aumentar a eficácia da liderança, os líderes devem ter um conjunto de *hard* e *soft skills* e ter consciência de quais são as competências que têm mais desenvolvidas e as que tem por desenvolver. Algumas competências essenciais para a eficácia de um líder e que devem ser

realçadas, são a honestidade e guiar-se pela justiça, moralidade, consultar subordinados/as e permitir a partilha ideias, liderar pelo exemplo de normas comportamentais a seguir e preocupar-se com o bem-estar da sua equipa, comunicação clara e baseada em evidências, clarificar a visão e os objetivos estabelecidos, assumir responsabilidade e desenvolver um plano de sucessão (Farhan, 2022).

Uma liderança eficaz inclui líderes emocionalmente inteligentes, pois estes demonstram uma sensibilidade para a sua saúde mental e bem-estar, bem como dos membros da sua equipa. Estes líderes delegam tarefas de forma a se cumprirem os objetivos comuns enquanto estabelecem relações com os seus colegas. Desta forma, potencializam a *performance* da equipa não apenas pela gestão de tempo e planeamento de tarefas, mas também pela relação, comunicação e confiança criada com os restantes membros. Havendo, assim, um ambiente de partilha de ideias e de opiniões, bem como um espaço para *feedback* de todas as partes (Lambert, 2021).

Porém, o nível de *stress* e variáveis contextuais, como a pressão de tempo e os recursos inadequados, podem diminuir a eficácia da resolução do problema, da construção de soluções ou do desenvolvimento de competências sociais do líder (Mumford et al., 2000a).

Em suma, um líder eficaz estabelece objetivos, remove potenciais bloqueios para alcançá-los e dá oportunidade para os membros da sua equipa estabelecerem e trabalharem não apenas por objetivos da organização e da equipa como também por objetivos individuais (Schriesheim & Neider, 1996), e os critérios de eficácia imparciais mais comuns são a eficácia percebida do líder e o desempenho do grupo (Shen & Joseph, 2021).

## **1.2. Liderança e Género**

Ao longo das últimas décadas, as mulheres alcançaram enormes progressos educacionais e profissionais. Porém, apesar desses avanços, a desigualdade de género persiste nos seus locais de trabalho (Frear et al., 2018), pois as crenças culturalmente partilhadas sobre os papéis sociais e as capacidades associadas a ambos os géneros na sociedade têm efeitos generalizados nas instituições (Joshi, 2014).

Numa sociedade, a identidade de líder é influenciada pelas ideologias culturalmente aceites pela sociedade em questão, sendo que na maioria das culturas, o líder é essencialmente identificado como masculino, assertivo e independente. Por outro lado, as mulheres são consideradas mais empáticas e altruístas, como tal, carecem das qualidades consideradas necessárias para o sucesso em cargos de liderança (Ely et al., 2011).

De forma a compreender o impacto do género do líder no seu estilo de liderança e na sua eficácia, é necessário reconhecer que a liderança é uma interação social sustentada em processos de cognição social. Ou seja, a liderança é um processo no qual os restantes membros da equipa são observadores e recetores de informação transmitida pelo líder, desde o seu estilo de comunicação à sua tomada de decisão, ativando esquemas mentais que orientam as suas perceções e avaliações das competências de liderança apresentadas (Ayman et al., 2009).

De acordo com a Teoria da Congruência de Papéis (TCP) (Eagly & Karau, 2002), a pressão social pode levar homens e mulheres a adotar diferentes abordagens de liderança. As mulheres enfrentam frequentemente mais barreiras na ascensão a cargos de liderança quando os estilos de liderança mais dominantes são identificados como mais masculinos e as mulheres podem ser sancionadas por agirem “fora do papel” se adaptarem as suas características de liderança para mais masculinas (Gupta et al., 2009). Tal leva a mulher a ser penalizada se não se conformar com as expectativas do estilo de liderança masculino e se violar as expectativas de papel de género ao adotar estilos de liderança mais masculinos. Porém, quando um homem se encontra numa organização com contexto de trabalho com quadro mais feminino e adapta o seu estilo de liderança com características femininas não é penalizado, chegando mesmo a ser mais valorizado e recompensado (Boyer et al., 2022; Davison & Burke, 2000; Eagly, 2005).

Como Eagly e Karau (2002) defenderam, a incongruência percebida entre o papel compreendido do género feminino e as características de liderança tende a originar preconceitos em relação às líderes femininas. Estes preconceitos podem originar uma avaliação menos favorável do potencial das mulheres, em comparação com os homens, para desempenhar papéis de liderança, pois de uma forma estereotipada os homens são mais percecionados como líderes eficazes. Por outro lado, estes preconceitos de género também podem originar uma avaliação menos favorável do comportamento observado das mulheres em cargos de liderança, em comparação com os líderes homens, pois comportamentos de autoridade sobre outro indivíduo são percebidos como menos desejáveis nas mulheres do que nos homens.

Nas organizações, as chefias desempenham funções associadas aos seus cargos de liderança sob pressupostos dos seus papéis de género. Por esse motivo, embora fosse esperado que o comportamento organizacional de dois líderes que ocupam o mesmo papel de liderança fosse semelhante, os papéis de género influenciam as características de liderança de líderes masculinos e femininos. Tal origina diferenças nos seus comportamentos organizacionais (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

Nesse sentido, as expectativas sociais e culturais sobre as diferenças entre os dois géneros, juntamente com as oportunidades para o desenvolvimento de liderança de um indivíduo com

base nessas expectativas, pode levar homens e mulheres a abordar a liderança de forma distinta no local de trabalho (Ely et al., 2011; Kark et al., 2012; Pillemer et al., 2014). Segundo Eagly e colegas (1995), quando o papel de liderança exige comportamentos consistentes com o incentivo à participação e consideração aberta é considerado um papel feminino, enquanto um papel que exige a capacidade de influenciar e gerir pessoas é classificado como masculino.

As expectativas de género dos colaboradores e a forma como os líderes respondem face a estas expectativas e o facto de que, na generalidade, as pessoas internalizam papéis de género em alguma medida são dois fatores que influenciam os comportamentos organizacionais dos líderes (Cross & Madson, 1997; Gabriel & Gardner, 1999). Em ambientes organizacionais, tanto homens como mulheres tendem a diferir as suas expectativas sobre o próprio comportamento (Ely, 1995). Sendo que as mulheres que desejam avançar na carreira, bem como as instituições em que trabalham, devem efetuar um esforço ativo para garantir que tanto os colaboradores como as colaboradoras têm as mesmas oportunidades de desenvolvimento (King et al., 2012).

Existe uma tendência para líderes femininas adotarem uma liderança mais transformacional, sendo que, por sua vez, os líderes masculinos, geralmente, são mais propensos a apresentar uma liderança transacional e de *laissez-faire* (Ayman et al., 2009; Bass et al., 1996).

Um estilo de liderança transacional é caracterizado por uma troca mutuamente benéfica entre o líder e o/a subordinado/a para alcançarem os objetivos da organização (Jensen et al., 2019). Os líderes transacionais definem as tarefas a ser concluídas e os objetivos a serem cumpridos, bem como as recompensas associadas, definem prazos e esclarecem expectativas, também estabelecem as normas de comportamento e observam se os colaboradores cometem erros ou desvios (Donkor & Zhou, 2020). Por outro lado, um líder que apresente um estilo de liderança *laissez-faire* tende a evitar a tomada de decisões críticas, oferece uma orientação mais limitada para a resolução de problemas e um menor acompanhamento e *feedback* de desempenho (Piccolo et al., 2010). O estilo de liderança *laissez-faire* está, assim, associado ao aumento de *stress* e de insatisfação dos colaboradores no trabalho (Martin, 2015).

Os aspetos do estilo de liderança em que, na generalidade, as mulheres superam os homens são positivamente relacionados com a eficácia de liderança, enquanto os aspetos em que, na generalidade, os homens superam as mulheres não estão relacionados ou estão relacionados de forma negativa com a eficácia (Eagly et al., 2003). As líderes transformacionais desenvolvem relações positivas com os membros da sua equipa de forma a promoverem o desempenho dos colaboradores, do departamento e da organização. A chefia que demonstra uma liderança

transformacional incentiva os colegas a concentrarem-se não apenas nos seus objetivos como nos interesses do grupo no geral (Burke & Collins, 2001). A liderança transformacional está relacionada com uma variedade de resultados positivos tanto individuais como organizacionais, estando associado à promoção da cidadania organizacional, de desempenho, da satisfação dos colaboradores e chefias e da diminuição de *turnover* (Bommer et al., 2004). Segundo Eddleston e colegas (2006), nos seus locais de trabalho, as mulheres têm tendência para valorizar mais as relações interpessoais, enquanto as oportunidades de promoção e funções de liderança são mais valorizadas pelos homens. Por outras palavras, as líderes femininas exibem características de liderança mais transformacional do que os líderes masculinos, apesar de não se observar no mercado de trabalho paridade de género em cargos de liderança. Estas são avaliadas como mais eficazes e como produzindo maior satisfação nos membros da sua equipa em comparação com os seus colegas masculinos (Rohmann & Rowold, 2009).

De acordo com a explicação de *double standards* sobre os estilos de liderança mais transformacionais das mulheres, estas são frequentemente alvo de discriminação durante processos de progressão de carreira e promoção a cargos de liderança (Eagly et al., 2003). Segundo o estudo de Powell e Butterfield (1994), as mulheres chegam a hesitar serem potenciais candidatas a papéis de chefia devido à discriminação esperada. Tendo em conta estes fatores, as mulheres que são efetivamente promovidas a estes cargos são, em média, mais competentes do que os seus colegas masculinos, apresentando uma tendência para serem mais transformadoras e adotarem comportamentos de recompensa mais contingentes (De Paola et al., 2022).

Segundo Pratch e Jacobowitz (1966), as mulheres que são capazes de superar os desafios associados a estereótipos e são promovidas a cargos de liderança apresentam maior autoconfiança, foco na tarefa e são mais tolerantes à frustração do que seus colegas masculinos.

Ellemers e colegas (2002) defenderam que as mulheres que se encontram em cargos de chefia tendem a enfatizar algumas das suas características que são relevantes para o desempenho das suas funções, mas que as diferenciam dos estereótipos de género, como, por exemplo competitividade ou assertividade. Para as mulheres terem sucesso em cargos de liderança, estas devem, simultaneamente, exibir comportamentos associados a uma liderança mais masculina enquanto demonstram aos restantes colegas que mantêm, adicionalmente, características femininas, em congruência com os seus papéis sociais, e com um estilo de liderança fundamentalmente democrático e participativo.

As mulheres têm alterado os seus objetivos de carreira, aumentado os seus níveis de assertividade e masculinidade, bem como o valor a que atribuem à liberdade, prestígio, desafio

e liderança nos seus locais de trabalho, assemelhando-se mais às prioridades e valorizações dos seus colegas masculinos (Eagly, 2005).

As organizações que não criam oportunidade de promoção para as suas colaboradoras, devido a uma crença errónea de que não são tão eficazes como os homens, estão a prejudicar não apenas as mulheres, mas também a produtividade geral da organização (Burke & Collins, 2001; Reisdorf et al., 2024). As organizações, ao estabelecerem objetivos de aumentarem a sua vantagem competitiva e o seu sucesso no mercado de trabalho, têm originado um aumento da preocupação com os recursos humanos, nomeadamente na atração e retenção de colaboradores com talento. Nesse sentido, têm direcionado esforços para aumentar a diversidade e atrair colaboradores que pertencem a grupos sociais minoritários, incluindo de género, principalmente de colaboradoras com formação académica superior (Martins & Parsons, 2007).

Paustian-Underdahl e colegas (2017) defendem que os comportamentos nas organizações não são generalizáveis para todas as colaboradoras e líderes femininas, sendo que parece estar mais relacionado com o contexto organizacional em que estão inseridas. Na próxima seção aborda-se a importância do contexto laboral na moldagem dos comportamentos das chefias.

### **1.3. Masculinidade e Contexto Laboral**

Transversalmente a todo o mercado de trabalho, cada organização favorece mais um quadro de liderança associado estereotipicamente a uma cultura de maior ou de menor masculinidade (Matos et al., 2018; Oakley, 2000).

Segundo Hofstede (1980), a dimensão cultural de masculinidade é representada por valores de assertividade, ambição, competitividade, foco na *performance* e nos objetivos, diferenciação dos papéis de género e uma maior preocupação pelo processo e não pelos indivíduos, havendo uma desvalorização da qualidade de vida. Quando os níveis de masculinidade são baixos e a cultura é predominantemente feminina, os valores que são salientados são de colaboração, de escuta ativa, de empatia e de promoção do bem-estar e do desenvolvimento dos seus colaboradores.

Hofstede (2011) considera Portugal como um país com baixa cultura de masculinidade. Existindo uma menor diferença entre os papéis sociais dos homens e mulheres, balanço entre a vida familiar e o trabalho, a população valoriza a solidariedade, a equidade e a qualidade das suas vidas profissionais, sendo que os compromissos são regularmente resolvidos com negociação e compromisso de todas as partes. Portugal é o país da Europa Latina que apresenta um menor nível de cultura de masculinidade (Culture Factor Group, 2023; Jesuino, 2002).



Segundo Koenig e colegas (2011), a maior consequência da masculinidade associada a papéis de liderança é o consequente preconceito contra as líderes femininas, pois os homens encaixam melhor nas normas culturais de liderança e, consequentemente, enfrentam menos desafios não só no acesso a cargos de chefia como no seu sucesso no desempenho dessas funções. Nesse sentido, os estereótipos de gênero são frequentemente um obstáculo à progressão na carreira e à ascensão das mulheres a cargos de liderança.

Para Fiske (1993), no geral, as pessoas opõem-se a serem estereotipadas, categorizadas e atribuídas certas características em comum, pois essa discriminação limita a liberdade e restringe oportunidades tanto a nível pessoal como profissional. De acordo com Powell e colegas (2002), os estereótipos são mecanismos cognitivos e sociais e predominam no tempo principalmente pela sua conveniência, ao facilitarem o processamento de informação, podem ser utilizados para simplificar as exigências impostas ao observador. Quando alguém é reconhecido como o membro de um grupo (e.g., do gênero masculino ou feminino), os estereótipos tornam mais fácil categorizá-lo e justificam a atribuição de papéis sociais. No entanto, frequentemente, os estereótipos prejudicam as mulheres em contexto laboral.

Nesses contextos laborais, os preconceitos de gênero moldam a assertividade dos colaboradores, a atenção e avaliação dos seus desempenhos e a consequente capacidade que lhes é atribuída, a influência que adquirem na organização e a probabilidade de estes emergirem como líderes (Ridgeway, 2001).

Da mesma forma, Eagly e Carli (2003) defenderam que em organizações com ambientes predominantemente masculinos, as mulheres enfrentam estereótipos de gênero com maior frequência do que as colaboradoras que trabalham em organizações com ambientes mais neutros ou em setores com maior percentagem de mulheres (por exemplo, enfermagem) (Joshi, 2014). A discriminação a que as mulheres são expostas nas instituições pode originar conflitos no trabalho, baixa autoestima e percepção de desvalorização pela organização, e maiores níveis de ansiedade e depressão (Foley et al., 2006; Triana et al., 2019).

As mulheres podem sentir que não pertencem a uma cultura em que os quadros superiores são dominados por homens e que necessitam de alterar algumas das suas características para se conseguirem adaptar (Lyness & Thompson, 2000).

De acordo com a Teoria da Congruência de Papéis (TCP) de Eagly e Karau (2002), é mais provável as mulheres serem alvo de censura ao ocuparem cargos de liderança do que os homens devido à percepção de incongruência de papéis de gênero. Porém, estes autores propuseram que a percepção de violação de papéis também depende das características do contexto laboral bem como das características do observador.

Com base na TCP (Eagly & Karau, 2002), aspetos valorizados no contexto de liderança da organização afetam a medida em que os papéis de liderança são vistos como congruentes ou incongruentes com os papéis de género, o que explica como os homens e as mulheres são percecionados como mais eficazes, dependendo do contexto laboral onde estão inseridos. O facto de uma organização valorizar predominantemente características masculinas ou femininas afeta significativamente a avaliação que o observador efetua da eficácia de liderança de ambos os géneros, sendo que organizações marcadamente masculinas mostram uma tendência para avaliar os homens como mais eficazes. Quando as instituições mudam a sua estratégia para uma versão mais transformadora e, conseqüentemente, feminina, é esperado que os homens sejam percecionados como mais incongruentes com os seus papéis de liderança e as líderes mulheres, por sua vez sejam percecionadas como eficazes e menos alvo de preconceitos (Paustian-Underdahl et al., 2014).

Assim, seria de prever que, nos níveis executivos das organizações, o contraste entre as características associadas a um líder e as características associadas ao papel feminino seria tão saliente que as mulheres que ocupam cargos de liderança de topo hierárquico seriam extremamente desfavorecidas quando comparadas com seus colegas masculinos. No entanto, segundo Rosette e Tost (2010), a presença de uma mulher numa posição de liderança de topo, um papel altamente associado ao papel masculino, indica que deve ser extremamente competente para ter alcançado sucesso num papel que requer características divergentes às do seu papel social.

Johnson e colegas (2008) defenderam que, para as líderes femininas serem percebidas como eficazes, elas necessitam de apresentar características femininas de sensibilidade e características masculinas de assertividade, enquanto os líderes masculinos apenas necessitam de demonstrar características associadas ao seu género.

As evidências sugerem que o impacto de preconceitos na progressão da carreira das mulheres acontece, nomeadamente, no processo de avaliação de desempenho, incluindo enviesamentos na seleção dos critérios utilizados para as avaliações e dos métodos utilizados na recolha de dados para a avaliação (Burke & Collins, 2001).

Segundo Lyness e Thompson (2000), durante os processos de avaliação de desempenho e de promoção, as mulheres dependeram mais de procedimentos meritocráticos formais, como a análise de qualificações objetivas, enquanto os homens recorreram mais a redes informais para garantir oportunidades de promoção dentro da organização, sendo que a dependência das mulheres dos processos formais dificulta a sua promoção. Mesmo o plano de carreira que as mulheres elaboram e o seu cumprimento estão mais relacionados com a qualidade dos sistemas

de gestão de carreira da sua instituição. O facto de as mulheres serem vistas de forma estereotipada dificulta a obtenção de tarefas críticas para o seu desenvolvimento e necessárias para a sua progressão. As funções tendem a ser categorizadas por género de acordo com o género mais comum entre os seus titulares, e existe uma tendência para enviesar as decisões de recrutamento e o acompanhamento de carreira em favor do grupo dominante (neste caso, os homens).

Segundo Ridgeway (2001), nas crenças de estatuto, a classificação avaliativa entre dois ou mais grupos é originada pela presunção do observador sobre as diferenças de competência entre as pessoas desses grupos. Quando as pessoas interagem sob os objetivos coletivos, as crenças de estatuto moldam as hierarquias sociais, afetando a influência e a liderança dos membros do grupo. Se o conteúdo dos estereótipos de género estiver intrinsecamente conectado aos perfis de comportamento que os indivíduos exibem nas hierarquias interpessoais, então o género estará inerentemente ligado à liderança e à autoridade.

Para além de as mulheres serem sobre representadas nas posições de baixo estatuto nas organizações, e sub-representadas nas posições hierárquicas mais elevadas, também são vítimas de um processo mais lento de progressão devido a mais escassas oportunidades de promoção na carreira (King et al., 2009).

A capacidade de as organizações contratarem os candidatos que mais se enquadram em cada *job position* pode ser afetada negativamente por vieses implícitos de género, principalmente quando o recrutador está sob elevada pressão de tempo, em que é maior a probabilidade de se reger por preconceitos e estereótipos de género existentes em vez de uma avaliação detalhada (Paustian-Underdahl & Walker, 2015). Porém, tanto as chefias masculinas como as femininas podem tender a selecionar homens em detrimento de mulheres, com qualificações semelhantes, para cargos de liderança de topo (Lyness & Thompson, 2000).

As teorias da burocracia representativa (Dolan & Rosenbloom, 2003) defendem que, quando a demografia dos quadros de liderança de uma organização representa a diversidade da comunidade onde está inserida, existe uma maior probabilidade de as políticas e valores da organização satisfazerem os interesses e necessidades dos seus colaboradores e dessa comunidade (Dolan, 2000). Instituições que possuem quadros de liderança com elementos femininos têm em maior atenção questões associadas ao género, incluindo benefícios flexíveis, igualdade salarial e oportunidades de promoção de carreira (Turesky & Warner, 2020).

Por sua vez, Paustian-Underdahl e colegas (2014) defenderam que, quando os contextos laborais são considerados em conjunto, não existe uma diferença significativa na avaliação de eficácia dos líderes.

No entanto, o desenvolvimento da consciência crítica em contexto laboral promove a análise das desigualdades presentes e a motivação para atuar sobre as estruturas de injustiça, sendo assim um potencial promotor da paridade de género em cargos de liderança (Diemer et al., 2016; Jemal, 2017), como abordado na próxima secção.

#### **1.4. Consciência Crítica**

A consciência crítica (CC) constituiu uma característica individual referente à análise e crítica das desigualdades estruturais, à motivação do indivíduo para efetuar mudanças nessas estruturas e à sua ação social para corrigir as desigualdades e injustiças percebidas, incluindo de género, enfrentando obstáculos interpessoais, estruturais e institucionais (Diemer et al., 2020; Watts et al., 2011).

Diemer e colegas (2016), conceptualizam a CC em três componentes: (1) reflexão crítica, a consciência e reflexão do indivíduo sobre a estrutura de desigualdade social e de que forma os preconceitos são; (2) motivação crítica, a perceção do indivíduo sobre a sua responsabilidade e capacidade para agir e implementar mudanças sociais; e, (3) ação crítica, a ação sociopolítica efetuada para desigualdades observadas no seu contexto envolvente. Ou seja, a consciência crítica é composta por subcomponentes que se influenciam reciprocamente, sendo eles a reflexão crítica, a motivação crítica e ação crítica (Diemer et al., 2014) (ver Quadro 1.1).

A reflexão crítica associada à consciência crítica tem sido conceptualizada em duas vertentes, como construto unidimensional e como uma reflexão tridimensional. Segundo a primeira vertente, o único componente da CC é a reflexão crítica de desigualdades sociopolíticas e exige uma experiência metacognitiva. Os indivíduos que possuem elevados níveis de CC têm consciência de quais são os pressupostos que moldam as suas interpretações da realidade e são conscientes da sua responsabilidade na própria tomada de decisão (Carlson et al., 2006).

Na segunda vertente, os autores defendem que a reflexão crítica se refere a uma análise crítica diária do contexto pessoal e das estruturas sociais de opressão incluindo, por exemplo, discriminação de género. Esta reflexão é composta por três dimensões, (1) pensar de forma crítica sobre crenças e pressupostos geralmente aceites, (2) identificar possíveis interesses subjacentes a estes pressupostos individuais e sociais, baseados no género, etnia, religião ou classe socioeconómica e, por fim, (3) analisar de que forma estes impactam a realidade envolvente e possivelmente perpetuam sistemas de desigualdade (Diemer & Blustein, 2006; Diemer & Li, 2011).

Porém, de uma forma generalizada, reflexão crítica refere-se à análise crítica das desigualdades sociais percebidas, como as limitações étnicas, de género e socioeconómicas sobre oportunidades educacionais e ocupacionais (Diemer et al., 2014; Godfrey & Grayman, 2014), referindo-se à análise das relações entre o contexto pessoal e as forças sociais da opressão estrutural na realidade quotidiana nos ambientes sociais, económicos e políticos. Opressão que limita o acesso a oportunidades e recursos e, assim, promovem a desigualdade e perpetuam injustiças que põe em causa o bem-estar das pessoas (Diemer et al., 2016; Diemer & Li, 2011; Tost et al., 2022; Watts & Flanagan, 2007).

Em relação à motivação crítica, os seus níveis mais elevados refletem-se numa elevada perceção de capacidade para o indivíduo se envolver em atividades de ativismo social, com os indivíduos com níveis mais elevados de ação crítica a participarem mais frequentemente nessas atividades de ativismo social (McWhirter & McWhirter, 2016).

Por sua vez, a ação crítica refere-se à participação em ações de protesto para realçar injustiças percebidas com o objetivo de alcançar uma mudança social (Godfrey & Grayman, 2014; Gordon, 2007; Taft, 2006; Watts & Flanagan, 2007).

### **Quadro 1.1**

*Descrição das três dimensões da consciência crítica (Diemer et al., 2016)*

Dimensão	Descrição
Reflexão crítica	A consciência do indivíduo e a sua reflexão sobre a estrutura de desigualdade social presente no seu ambiente envolvente, incluindo sobre os preconceitos existentes.
Motivação crítica	A perceção do indivíduo sobre a sua responsabilidade de agir sobre as desigualdades observadas e a sua capacidade de implementar mudanças sociais nessas estruturas.
Ação crítica	A ação sociopolítica efetuada pelo indivíduo para combater e mitigar as desigualdades sociais observadas no seu contexto envolvente.

A consciência crítica é uma abordagem que promove capacitação/*empowerment*, bem como a análise e a participação ativa no desenvolvimento de soluções para as desigualdades sociais (Ozer et al., 2013; Peterson 2014) subjacente às principais disparidades sociais, como, por exemplo, de género, étnica, com base na sexualidade ou na religião.

Para Diemer e colegas (2016), a CC pode ser vista como uma ferramenta contra a opressão, nomeadamente, porque proporciona às comunidades minoritárias a consciência e a motivação para identificarem, refletirem e desafiarem as restrições sociais. A literatura apoia uma relação entre a consciência crítica e a redução das consequências negativas associadas à opressão, incluindo por discriminação de género (Jemal, 2017).

O desenvolvimento da consciência crítica ocorre quando as pessoas percecionam suporte social para explorarem e desafiarem desigualdades sociais. As competências necessárias para desenvolver a CC, como pensamento crítico, podem ser aprendidas (Diemer et al., 2006; Watts et al., 2002), especialmente se o indivíduo estiver em contacto com pessoas que apresentam elas mesmas, elevados níveis de consciência crítica. Porém, para um indivíduo desenvolver consciência crítica é fundamental que este seja alvo de apoio social para que seja possível explorar e desafiar sistemas de desigualdade (Diemer & Li, 2011).

Em suma, a consciência crítica de um indivíduo representa a sua capacidade de refletir criticamente e agir sobre o ambiente sociopolítico em que está inserido (Diemer et al., 2006).

## **1.5. Relação entre Consciência Crítica, Contexto Laboral, Género e Perceção de Competências de Liderança**

Durante a infância, as jovens podem ser "aculturadas" num conjunto de normas e comportamentos que as preparam para a liderança de forma diferente dos rapazes (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001; Lee, 2014; Reichl et al., 2014).

A identidade de género de um individuo influencia as suas escolhas de estilo de liderança. Abordagens de liderança mais assertivas, orientadas para a tarefa e impessoais são associadas ao género masculino e abordagens de liderança com maior sensibilidade interpessoal, participativas e solidárias são mais associadas ao género feminino. É, frequentemente, esperado que as mulheres adotem dimensões mais interpessoais de liderança, enquanto os homens adotem abordagens mais focadas para a realização e os resultados (Eagly, 2005). É também esperado que as mulheres tenham maiores competências de comunicação e de compreensão das características individuais, incluindo motivações, dos seus subordinados e subordinadas. As mulheres estão mais associadas a uma liderança visionária (Eagly et al., 2003; Eagly, 2005; Turesky & Warner, 2020), por outro lado, espera-se que os homens sejam mais dominantes, assertivos e propensos a assumir riscos. Essas expectativas formam a base de uma estrutura de liderança baseada no género.

Tendo em consideração as evidências apresentadas, propõe-se o estudo da seguinte hipótese:

**Hipótese 1:** O género do líder influencia a percepção que o observador tem das suas competências de liderança, esperando-se que os homens sejam avaliados como mais competentes que as mulheres, quando o género do observador está controlado.

As mulheres que têm como objetivo alcançar posições de liderança são alvo de estereótipos negativos que sugerem que as mulheres têm menor capacidade de liderança, comprometimento com a carreira e menor estabilidade emocional. Além disso, muitas organizações são dominadas por homens, levando a uma preferência por estilos de liderança masculinos e, consequentemente, à escassez de modelos femininos em cargos de chefias. Os processos de avaliação e promoção na carreira nestas instituições são vistos como oportunidades para a exibição e reconhecimento de características masculinas, que são valorizadas, em vez de sistemas meritocráticos (Davey, 2008; Derks et al., 2011; Tabassum & Nayak, 2021).

Tendo como base a informação referida anteriormente, propomos as seguintes hipóteses de investigação:

**Hipótese 2.1:** Num contexto de trabalho com características masculinas o líder masculino é percecionado como mais competente, quando o género do observador está controlado.

**Hipótese 2.2:** Num contexto de trabalho com características femininas a líder feminina é percecionada como menos competente, quando o género do observador está controlado.

**Hipótese 2.3:** O líder masculino no cenário feminino é percecionado como igualmente competente em comparação com uma líder feminina num contexto de trabalho com características masculinas, quando o género do observador está controlado.

A análise intelectual dos ambientes sociopolítico e cultural que rodeiam o indivíduo permite identificar sistemas de opressão e questionar sobre sua existência (Freire, 2005; Watts & Abdul-Adil, 1998). A consciência crítica não só incorpora perspetivas sobre a relação entre a pessoa e a sociedade como requer uma experiência metacognitiva. O indivíduo deve ser capaz de pensar sobre o seu pensamento, ser consciente da existência da sua consciência e consciente do seu constante processo de evolução (Houser & Overton, 2001). Por esse motivo, as pessoas com os

níveis mais elevados de CC têm consciência dos pressupostos que moldam as suas interpretações da realidade, bem como a compreensão da sua responsabilidade por tomarem decisões e fazerem escolhas que suportam ou alteram essa realidade (Carlson et al., 2006). Adicionalmente, um elevado nível de CC pressupõe um baixo nível de preconceito de género independentemente do contexto laboral onde o colaborador está inserido (Diemer et al., 2020). Com base nas evidências apresentadas, propõe-se as seguintes hipóteses de investigação:

**Hipótese 3.1:** Quando o observador apresenta um elevado nível de consciência crítica, este percebe de igual forma as competências de liderança do líder masculino e da líder feminina, quando o género do observador está controlado.





**Hipótese 3.2:** Quando o observador apresenta um baixo nível de consciência crítica, este percebe o líder masculino como mais competente no cenário masculino e a líder feminina mais competente no cenário feminino, quando o género do observador está controlado.

O Quadro 1.2 representa os resultados esperados associados a cada hipótese de investigação, tendo em consideração o género do líder (masculino vs feminino), o contexto laboral (valores masculinos vs valores femininos) e o nível de consciência crítica do observador (acima da mediana vs abaixo da mediana).



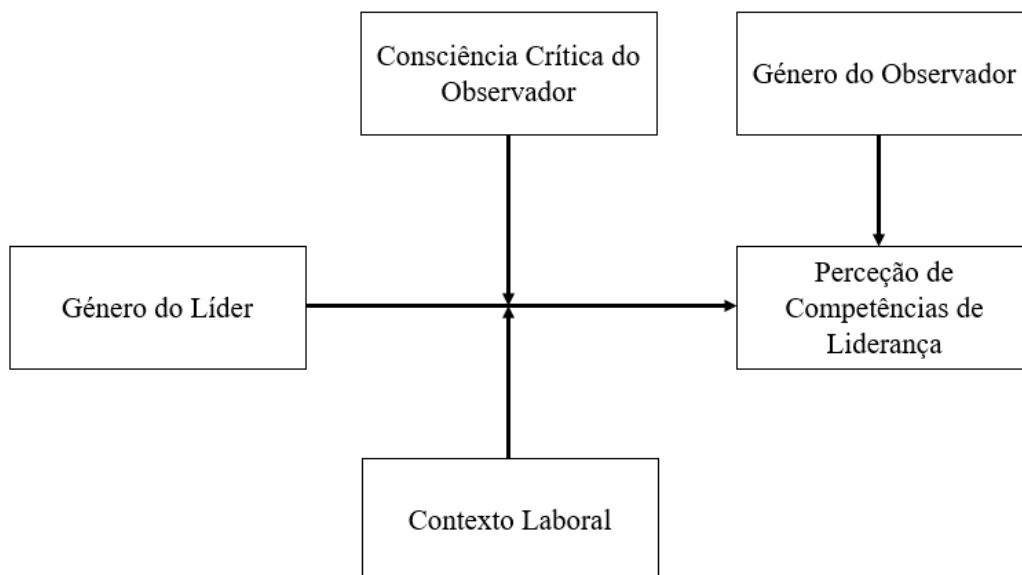
## Quadro 1.2

*Resultados esperados nas hipóteses de investigação*

	Cenário Masculino		Cenário Feminino	
Líder Masculino	=  ↑		=  ↓	
Líder Feminina	=  ↓		=  ↑	
	CC↑	CC↓	CC↑	CC↓

*Nota.* CC = Consciência Crítica; CC↑ = Consciência Crítica acima da mediana; CC↓ = Consciência Crítica abaixo da mediana

O modelo de investigação representado na Figura 1.1, tem como base as hipóteses apresentadas anteriormente.



**Figura 1.1**

*Modelo de Investigação*



## CAPÍTULO 2

# Método

### 2.1. Procedimento e Desenho do Estudo

O presente estudo adotou um desenho quasi-experimental, com a manipulação de duas variáveis no questionário, sendo elas o contexto laboral (valores masculinos vs valores femininos) e o género do líder (masculino vs feminino). Ao manipularmos os dois níveis das duas variáveis, criamos quatro condições para o estudo: Empresa com valores femininos e com uma líder feminina (40 participantes) (Anexo A); Empresa com valores femininos e com um líder masculino (39 participantes) (Anexo B); Empresa com valores masculinos e com uma líder feminina (42 participantes) (Anexo C); Empresa com valores masculinos e com um líder masculino (31 participantes) (Anexo D). Com recurso ao gerador aleatório do *Qualtrics*, a atribuição dos participantes pelas quatro condições foi aleatória. Os resultados foram analisados juntamente com o nível de consciência crítica (abaixo da mediana vs acima da mediana) dos participantes. Criando assim um *design* fatorial de 2x2x2.

Os cenários de contexto laboral (valores masculinos vs valores femininos) foram pré-testados, com uma amostra de estudantes universitários ( $N = 40$ ) com uma idade média de 19 anos ( $M = 19.65$ ,  $DP = 1.69$ ) e 82.5% do género feminino. Os resultados sugerem que os participantes diferenciaram os cenários, atribuindo uma valência feminina ao cenário feminino ( $M = 6.17$ ,  $DP = 1.47$ ) estatisticamente diferente dos participantes que leram o cenário masculino ( $M = 5.18$ ,  $DP = 1.33$ ) ( $t(38) = 2.22$ ,  $p = .032$ ).

Os questionários do pré-teste e do estudo foram ambos construídos com recurso ao *software Qualtrics* e foi aplicado em formato eletrónico. O processo de amostragem foi não probabilístico por conveniência e o *link* de resposta anónima do questionário foi distribuído através da rede de contactos pessoais por email e SMS e também através de redes sociais como a plataforma do *LinkedIn*. A recolha de dados ocorreu, aproximadamente, durante 13 semanas, entre o dia 29 de março e 19 de junho, tendo sido recolhidos dados de 230 participantes. Porém, após a exclusão de 78 participantes, devido à presença de respostas incompletas ao questionário, a amostra final é constituída por 152 participantes.

### 2.2. Participantes

Os participantes do estudo têm idades compreendidas entre os 21 e os 66 anos ( $M=37.91$ ;  $DP=11.69$ ), sendo 59.9% do género feminino, 96.7% de nacionalidade portuguesa e restantes

participantes de nacionalidade brasileira. Relativamente ao último grau académico concluído, 23.7% terminaram os estudos no 12º ano, 47.4% completaram a Licenciatura, 9.2% seguiram para uma Pós-graduação, 15.1% completaram um Mestrado e, por fim, 4.6% dos participantes terminaram um Doutoramento. No que se refere às suas experiências profissionais, 88.8% encontram-se atualmente a trabalhar, sendo que 4.2% encontram-se no primeiro ano, 13.2% estão no mercado de trabalho entre dois e cinco anos, 12.4% dos participantes tem entre seis a 10 anos de experiência, 14.7% encontra-se a trabalhar há, pelo menos, 11 anos e, no máximo, há 20 anos, os restantes participantes iniciaram as suas carreira há mais de 20 anos. Dos participantes que se encontram atualmente a trabalhar, 22.4% são da área de Recursos Humanos e os restantes de diversas áreas como, por exemplo, 6.7% dos participantes são da área da educação e 9.2% são trabalhadores fabris. Por fim, 46.7% dos participantes já exerceram ou exercem atualmente cargos de chefia.

## **2.3. Instrumentos**

No início do questionário é apresentada uma breve explicação sobre os objetivos do estudo e, de seguida, o consentimento informado (Anexo E). O questionário é composto por questões relativas às variáveis presentes no modelo de investigação, incluindo o género do líder (variável preditora), contexto laboral (variável moderadora 1), a consciência crítica do observador (variável moderadora 2), a perceção de competências de liderança (variável critério) e o género do observador (co-variável).

De modo a assegurar a consistência das medidas utilizadas para as variáveis de consciência crítica e de perceção de competências de liderança, procedeu-se ao cálculo do alfa de *Cronbach*. Segundo Maroco e Garcia-Marques (2006), este valor não deve ser inferior a .70 de forma a ser considerado aceitável.

### **2.3.1 Dados sociodemográficos**

A primeira parte do inquérito inclui questões sociodemográficas, sendo recolhidas informações sobre os/as participantes, como a idade, o género do participante (co-variável), a nacionalidade, as habilitações literárias, situação profissional atual, incluindo em que área e há quanto tempo, e se o participante exerce/exerceu um cargo de chefia.

### **2.3.2. Contexto laboral (variável moderadora 1)**

Sobre a variável moderadora de contexto laboral (valores masculinos vs valores femininos) foram criadas descrições de duas empresas fictícias, sendo que uma tem um ambiente que valoriza mais uma liderança com características masculinas (Anexo F) e a outra empresa valoriza mais características femininas (Anexo G). As características presentes no cenário masculino são a comunicação assertiva, a competitividade e o foco nos resultados, a tomada de decisão é orientada para a ação, refletindo uma preferência pela eficiência e pelo cumprimento dos objetivos. Enquanto no cenário feminino, as características apresentadas são a promoção da colaboração, a escuta ativa, a empatia o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores, todos os membros são incentivados a participar e contribuir com ideias, desempenhando, assim, um papel ativo no processo de decisão. Como anteriormente mencionado, os dois contextos criados foram pré-testados num estudo piloto para garantirmos a fiabilidade dos cenários antes de os incluirmos no estudo principal.

### **2.3.3. Género do líder (variável preditora)**

Para os dois níveis da variável género do líder (masculino vs feminino), foi criado um cenário que descreve a gestão de um conflito, sendo que, num nível, o conflito é gerido por uma Líder Feminina (Anexo H) e, no segundo nível, é gerido por um Líder Masculino (Anexo I). A descrição do conflito incluía as *skills* de resolução de problemas, de negociação e de gestão de conflitos associadas à eficácia da liderança (Shen & Joseph, 2021).

### **2.3.4. Perceção de competências de liderança (variável critério)**

Após o participante ler a descrição da organização e a descrição do conflito que lhe foi atribuído aleatoriamente pelo *Qualtrics*, este avalia as competências de liderança do/a líder mencionado/a no cenário através da resposta a uma escala com seis competências de liderança baseada do modelo de Shen e Joseph (2021), sendo elas a resolução de problemas, negociação e gestão de conflitos, com uma escala de resposta de tipo *Likert* com cinco pontos (desde 1- “Muito fraco” a 5- “Excelente”) (Anexo J). Esta escala apresenta um alfa de *Cronbach* de .78.

### **2.3.5. Consciência crítica (variável moderadora 2)**

A consciência crítica pode ser dividida em três domínios, sendo eles a reflexão crítica, a motivação crítica e a ação crítica. Na terceira parte do questionário, o participante respondeu à *Short Critical Consciousness Scale* (Diemer et al., 2020), que foi traduzida para português no

âmbito da presente pesquisa (Anexo K), e que inclui itens das três dimensões, permitindo autoavaliar o nível de consciência crítica do participante.

Sobre a reflexão crítica, o questionário inclui quatro itens com uma escala de resposta de tipo *Likert* de seis pontos (desde 1- “Discordo fortemente” a 6- “Concordo fortemente”), como, por exemplo, “Certos grupos étnicos têm menos oportunidade de conseguir bons empregos” e “As mulheres têm menos oportunidades de progressão”.

Sobre a motivação crítica, o instrumento inclui quatro itens com uma escala de resposta de tipo *Likert* de seis pontos (desde 1- “Discordo fortemente” a 6- “Concordo fortemente”), como, por exemplo, “É importante que os jovens estejam informados sobre o que se está a passar no mundo” e “Também é da minha responsabilidade empenhar-me e dar o meu contributo para uma sociedade melhor”.

Sobre a ação crítica, o questionário inclui cinco itens com uma escala de resposta de tipo *Likert* de cinco pontos (desde 1 - "Nunca fiz isso" a 5 - "Pelo menos uma vez por semana"), como, por exemplo, “Fiz parte de um grupo ou organização de direitos civis” e “Fiz parte de um partido ou organização política”.

Porém, de forma a possibilitar a análise e interpretação dos resultados, apenas foi considerada a informação recolhida nas dimensões da reflexão crítica e da motivação crítica, com uma escala idêntica de seis pontos. Esta escala apresenta um alfa de *Cronbach* de .72.

## CAPÍTULO 3

# Resultados

No presente capítulo são apresentados os resultados das análises dos dados efetuadas relativamente às hipóteses de investigação, previamente apresentadas e a devida descrição estatística. Para tal, recorreu-se à utilização do *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 28.

### 3.1. Teste do Modelo de Investigação

Foi realizada uma Análise da Covariância (ANCOVA) multifatorial para determinar o efeito do género do líder, da consciência crítica e do contexto laboral, na perceção de competências de liderança, quando a covariável do género do observador está controlada.

Para a análise dos dados, procedeu-se ao tratamento dos dados das quatro variáveis. A variável do género do líder, foi dividida em duas categorias (masculino vs feminino). A consciência crítica do observador é uma variável contínua, mas foi dividida em duas categorias (abaixo da mediana vs acima da mediana) para análise e interpretação dos resultados. Para a variável do contexto laboral os participantes foram aleatoriamente divididos em dois grupos (valores masculinos vs valores femininos). O género dos observadores (masculino vs feminino), neste caso é o género dos participantes e os dados foram recolhidos juntamente com os dados sociodemográficos, no início do questionário.

O efeito principal do género do líder ( $F(1, 143) = 0.52, p = .471$ ) foi testado isoladamente, porém não se observou um efeito significativo na perceção do observador nas competências de liderança. Foi observado um efeito principal marginal (i.e.,  $p < .10$ ) do nível de consciência crítica ( $F(1, 143) = 3.09, p = .081$ ) na perceção do observador nas competências de liderança, quando o género dos participantes está controlado, o que pode indicar diferenças no processo de avaliação de competências tendo em conta os diferentes níveis de CC. Sobre o efeito isolado da variável de contexto laboral ( $F(1, 143) = 1.51, p = .221$ ) na perceção do observador sobre as competências de liderança, o seu efeito não se demonstrou significativo.

Porém, o efeito de interação entre a consciência crítica (abaixo da mediana vs acima da mediana) e o contexto laboral (valores masculinos vs valores femininos) é significativo, quando o género dos participantes está controlado ( $F(1, 143) = 4.56, p = .034$ ).

No que respeita a este efeito de interação, e considerando as médias marginais, verifica-se que os participantes que apresentam um nível de consciência crítica acima da mediana tendem a avaliar de forma mais positiva a competências dos líderes num contexto organizacional masculino ( $M = 4.46$ ,  $SE = 0.12$ ) do que num contexto organizacional feminino ( $M = 4.08$ ,  $SE = 0.13$ ), independentemente do género do líder.

No que respeita à covariável – género do observador – verifica-se que, tendo em consideração o modelo de análise geral, não existem efeitos estatisticamente significativos ( $\beta = -.097$ ,  $p = .406$ ) na perceção do participante sobre as competências de liderança independentemente do género do líder. O quadro 3.1 apresenta as médias e desvios-padrão de todas as condições consideradas no teste de hipóteses, i.e., género do líder (masculino vs feminino) x contexto laboral (valores masculinos vs valores femininos) x consciência crítica (acima da mediana vs abaixo da mediana).

### Quadro 3.1

#### *Médias e Desvios-Padrão*

	Cenário masculino				Cenário feminino			
	CC+		CC–		CC +		CC –	
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
Líder masculino	4.31	0.43	4.00	0.72	4.11	0.73	4.07	0.47
Líder feminino	4.59	0.55	4.02	0.85	4.07	0.81	4.15	0.69



## CAPÍTULO 4

### **Discussão e Conclusão**

A paridade de gênero nas organizações, incluindo em cargos de liderança, promove a diversidade de pensamento, o desenvolvimento de novas estratégias de mercado, a inovação e a mitigação de riscos e o desempenho organizacional, havendo uma maior taxa de retenção nestas instituições, bem como o retorno de vendas e uma margem operacional superior (Garijo, 2019; Morgan Stanley Capital International, 2012; Thwing-Eastman et al., 2016). Porém, apesar dos benefícios associados à paridade de gênero, o seu reflexo não se observa nas organizações. Devido a um recrutamento homossocial, os cargos de liderança são maioritariamente preenchidos por colaboradores masculinos (Holgersson, 2012), sendo apenas 32% desses cargos preenchidos por mulheres a nível mundial (WEF, 2023).

O presente estudo procurou explorar se a consciência crítica dos colaboradores e as características do contexto laboral onde estes estão inseridos têm um impacto na perceção das competências de liderança de chefias do género masculino e feminino. O objetivo foi averiguar se a consciência crítica dos participantes seria um potencial promotor de um recrutamento mais inclusivo para os cargos de liderança e para a gestão das carreiras das mulheres, tendo em consideração o nível de masculinidade nas suas instituições. A confirmar-se, estimular a CC permitirá progressivamente aumentar a paridade de género nestas posições hierárquicas.

Relativamente à primeira hipótese de investigação, esta sugeria que a perceção do observador sobre as competências de liderança fosse afetada consoante o género do líder. O que foi previsto seria uma avaliação mais positiva das competências de liderança dos líderes masculinos em comparação com as líderes femininas. Segundo a literatura, ainda existem vieses de género quando a eficácia dos líderes está a ser avaliada nas organizações, existindo uma tendência para avaliar os líderes masculinos como mais eficazes em comparação com as líderes femininas (Dirik, 2021; Salin, 2020). Porém, não foram observadas diferenças significativas nos resultados nas competências percecionadas entre ambos os líderes, o que vai ao encontro ao estudo de Ostroff e Atwater (2003), que sugerem que as avaliações de desempenho das chefias não são tendenciosas com base no género ou idade dos colegas da sua equipa. Ao ponderarmos sobre os nossos resultados, podemos concluir que os participantes não percecionaram diferenças entre os líderes masculino e femininas pois as competências descritas

em ambos os cenários eram idênticas. Tal significa que, na generalidade, os participantes foram objetivos na sua análise e não foram enviesados por preconceitos ou estereótipos de género.

Em relação às hipóteses 2.1 e 2.2, estas previam que, existindo congruência entre o nível de masculinidade do contexto e o género do líder, este seria avaliado como mais competente. Ou seja, no contexto laboral marcadamente masculino, o líder masculino seria avaliado como mais eficaz e no contexto laboral marcadamente feminino, a líder feminina seria avaliada como mais eficaz. Porém, ambos os líderes foram avaliados de forma semelhante em ambos os cenários, o que nos leva à hipótese 2.3, que propunha que o líder masculino seria avaliado no cenário feminino de forma semelhante à líder feminina no cenário masculino. Nesse sentido, a hipótese 2.3 foi suportada pelos resultados obtidos. Este resultado vai ao encontro da literatura, pois ambos os líderes estão incongruentes com os seus cenários, ou seja, nenhum se destaca pela positiva (Davey, 2008; Derks et al., 2011).

Segundo as hipóteses 3.1 e 3.2, seria de esperar que os participantes com consciência crítica acima da mediana avaliassem as competências dos líderes masculino e feminino de igual forma, enquanto os participantes que apresentam consciência crítica abaixo da mediana avaliassem o líder masculino como mais competente no cenário masculino e a líder feminina no cenário feminino. Porém, os resultados não vão ao encontro da literatura sobre a consciência crítica e os reduzidos estereótipos de género independentemente do contexto laboral onde o colaborador está inserido (Diemer et al., 2020).

Por fim, sobre o efeito do género do observador sobre a sua perceção de competências, apesar de os valores não serem significativos, existe uma tendência para as mulheres avaliarem mais positivamente todos os líderes, independentemente do seu género. Tal pode ser explicado pela empatia característica das mulheres que pode originar uma avaliação mais leniente das suas chefias (Burke & Collins, 2001; Eagly et al., 2003)

O que se verificou no nosso estudo como tendo um resultado mais significativo é o efeito de interação da consciência crítica com o contexto laboral. Mais especificamente, é interessante verificar que os participantes com níveis de consciência crítica acima da média, perante um contexto masculino, avaliam como mais eficazes os líderes de ambos os géneros. Podemos hipotizar que, os participantes valorizaram mais as características e competências descritas no cenário masculino, independentemente do género do líder na situação descrita a seguir. Por isso, apesar de os resultados não apontarem para uma valorização do género do líder, quando os participantes avaliaram as suas competências, na verdade, avaliaram as competências associadas à masculinidade como uma liderança mais eficaz. Tal vai ao encontro da literatura que indica que os homens se inserem melhor nas normas culturais de liderança, com uma maior

assertividade e foco nos objetivos (Koenig et al., 2011). É interessante os resultados apontarem para essa percepção dos participantes apenas quando o contexto laboral era masculino, sem qualquer líder associado, e não quando o conflito era gerido por um líder masculino. Assim, aponta para uma valorização não da imagem masculina, mas sim das características geralmente associadas a esta.

#### **4.1. Implicações Teóricas e Práticas**

A nível teórico, o presente estudo contribuiu para a extensão da literatura das variáveis incluídas no modelo de investigação, incluindo um aprofundamento do impacto da consciência crítica de um colaborador na sua percepção de competências de liderança, tendo em consideração o nível de masculinidade na cultura das instituições. Da mesma forma, os nossos resultados também contribuem para o aprofundamento da relação entre as variáveis de género do líder e a percepção que o observador tem das suas competências de liderança. São interessantes os resultados que indicam que a percepção de competência não tem um impacto significativo na disparidade de género existente nos cargos de liderança. Devemos ainda ter em consideração que o nosso país tem um baixo nível de masculinidade (Culture Factor Group; 2023; Hofstede, 2011; Jesuino, 2002), havendo também uma importante abordagem ao tema da consciência crítica associada a estereótipos de género em contextos laborais de maior masculinidade, que ainda é um tema pouco explorado na literatura.

Este estudo contribui, a nível prático, para compreendermos o impacto da consciência crítica na percepção de competências de liderança em contextos laborais masculinos e femininos. Segundo Schein (2007), alcançar e manter a igualdade de oportunidades para as mulheres nas organizações é um processo contínuo. Por esse motivo, é essencial consciencializar a sociedade para a importância do tema e desenvolver planos de promoção de consciência crítica nas organizações, incluindo nos departamentos de recursos humanos e restantes chefias que participam nos processos de recrutamento e seleção, bem como nos planos de progressão de carreira dos seus/suas subordinados/as. A consciência crítica não se desenvolve sem um estímulo e o envolvimento emocional não é o suficiente para aumentar o nível de consciência crítica de um indivíduo (Carlson et al., 2006), sendo necessária a introdução de um plano de desenvolvimento de liderança inclusivo, em termos de género, nos programas das instituições e uma formação contínua sobre liderança para promover o desenvolvimento da consciência crítica e da paridade de género nas organizações (Turesky & Warner, 2020). Segundo Diemer

e colegas (2006), incorporar nas organizações ações de sensibilização para o *gender bias* e injustiça social podem atuar como promotores da consciência crítica.

Também pode ser interessante criar planos de desenvolvimento de CC nas escolas com base numa vertente preventiva, para que gerações futuras tenham as competências necessárias para refletirem e agirem sobre as injustiças percebidas nos ambientes que as rodeiam.

## **4.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros**

Consideramos necessário referir algumas limitações presentes no nosso estudo. Relativamente à amostra, o seu tamanho e processo não probabilístico por conveniência, impedem a generalização para a população portuguesa. Sendo Portugal considerado um país com baixo nível de masculinidade (Hofstede, 2011; Jesuino, 2002), os resultados obtidos também não devem ser generalizados de forma internacional, pois países com culturas de maior masculinidade podem ter experiências e perceções diferentes nos seus locais de trabalho.

Seguindo a lógica da cultura de masculinidade de um país influenciar a cultura das suas organizações (Hofstede, 1980; Koenig et al., 2011), uma variável que pode ter influenciado as respostas dos participantes, devido às suas experiências profissionais, é o país de origem da organização onde trabalham atualmente. Se trabalharem para uma organização centralizada noutro país, as suas práticas de recrutamento e avaliação de desempenho podem ser distintas e, consequentemente, influenciar a perceção dos participantes sobre a valorização de características femininas e masculinas.

Apesar de considerarmos a cultura de masculinidade de uma organização, a própria cultura de cada departamento também pode influenciar a perceção dos seus membros sobre a cultura de diversidade e inclusão da organização. Ou seja, se tivermos uma organização com baixos níveis de masculinidade na sua cultura, mas um departamento em que a chefia apresenta evidentes características de masculinidade, os seus/suas subordinados/as podem adotar uma perspetiva de alta masculinidade sobre toda a organização, pois é esse o seu ambiente de trabalho diário com os seus colegas e chefia direta.

Uma limitação que também reconhecemos no estudo, e que pode ter influenciado os resultados, é a atual hipersensibilidade na nossa sociedade sobre os tópicos relacionados com o “género” e a “masculinidade”. Ao tencionarem ser inclusivos, os participantes podem ter fornecido respostas enviesadas sobre as competências de liderança presentes no questionário.

Por fim, apontamos a possibilidade de as respostas dos participantes, tanto na avaliação das competências de liderança, como nas suas autoavaliações de consciência crítica, terem sido influenciadas por desejabilidade social, originando valores mais elevados em ambas as secções.

Tendo em consideração as limitações apresentadas anteriormente, apontamos algumas sugestões para as colmatar em estudos futuros. Primeiramente, sugerimos a extensão da amostra, não apenas em tamanho, mas transversalmente a vários setores e países com diferentes níveis de masculinidade na sua cultura, de forma a podermos generalizar os resultados e desenvolver práticas de recursos humanos inclusivas e promover a presença de mulheres em cargos de liderança não só em Portugal, mas de uma forma mais global.

Em relação ao questionário, uma breve explicação das variáveis a serem estudadas, bem como uma revisão e reescrita dos cenários com mais detalhe, forneceria uma maior contextualização aos participantes e permitiria uma recolha de dados mais confiável sobre as suas perceções das competências de liderança que estão a observar nos contextos e situações descritas.

Propomos, ainda, que sejam realizados novos estudos que possam clarificar os níveis de masculinidade nos contextos laborais de diferentes setores de forma a adaptar práticas de desenvolvimento de consciência crítica e de promoção de carreira das suas colaboradoras.

Tendo em consideração os nossos resultados, outro estudo que poderia ser realizado, seria no âmbito de aprofundar a questão da perceção de eficácia de competências estereotipicamente masculinas e femininas quando estas não se encontram associadas a um homem ou mulher. De forma a analisar a importância das características e competências de liderança sem associar um género.

Por fim, com base na Teoria da Congruência de Papéis (Eagly & Karau, 2002), seria interessante a adaptação das situações descritas para um método de *role play*, pois o participante seria exposto de uma forma mais visual à potencial incongruência de papéis e relatar de forma divergente sobre competências de liderança observadas.

### **4.3. Considerações Finais**

Para concluir o presente estudo, apresentamos algumas considerações finais. Nas últimas décadas, as mulheres alcançaram diversas metas profissionais, como mais oportunidades de emprego, maior igualdade de remuneração, melhores condições e direitos no trabalho (McKinsey & Company, 2024). Porém, ainda existem muitos objetivos por cumprir, sendo um deles a igualdade de oportunidades na progressão de carreira. Existem diversas barreiras à

promoção de uma mulher a cargos de chefia, como o equilíbrio trabalho-família, porém, se nada indica menores competências de liderança, então, essa percepção não devia ser uma das causas.

O nosso objetivo era estudar o impacto da consciência crítica e do contexto laboral na percepção dos colaboradores nas competências dos seus líderes. Apesar de as hipóteses de investigação não terem sido comprovadas, criam oportunidade para explorar o tema mais aprofundadamente em estudos futuros.

É com a continuação destes estudos, com o aumento da literatura sobre o tema, que conseguimos ter um maior impacto na forma como o tópico é abordado. É ao discutirmos o tema que sensibilizamos a sociedade para a sua importância. Todos os colaboradores, independentemente do seu género ou setor de atividade, passam uma grande parte da sua vida a trabalhar, por isso, é essencial que tenha ferramentas como a consciência crítica para refletir e atuar, principalmente sobre situações de discriminação nos seus locais de trabalho. Assim, cria um ambiente de maior inclusão e bem-estar, tendo consequências positivas tanto para os colaboradores como para as organizações que também aumentam o seu desempenho.

## Referências

- Ayman, R., Korabik, K., & Morris, S. (2009). Is transformational leadership always perceived as effective? Male subordinates' devaluation of female transformational leaders. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(4), 852– 879. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00463.x>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Journal of Applied Psychology*, 45(1), 5–34. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x>
- Berdahl, J. L., Cooper, M., Glick, P., Livingston, R. W., & Williams, J. C. (2018). Work as a masculinity contest. *Journal of Social Issues*, 74(3), 422-448. <https://doi.org/10.1111/josi.12289>
- Bommer, W. H., Rubin, R. S., & Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 195– 210. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.012>
- Boyer, E.J., Reid, R. & Patton, D. (2022). Does gender influence leadership styles? A view from the U.S. nonprofit sector. *Public Organization Review*. <https://doi.org/10.1007/s11115-022-00669-y>
- Burke, S., & Collins, K. M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16(5), 244 –257. <https://doi.org/10.1108/09649420110395728>
- Carlson, E. D., Engebretson, J., & Chamberlain, R. M. (2006). Photovoice as a social process of critical consciousness. *Qualitative Health Research*, 16(6), 836-852. <https://doi.org/10.1177/1049732306287525>
- Cross, S. E., & Madson, L. (1997). Models of the self: Self-construals and gender. *Psychological Bulletin*, 122(1), 5–37. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.122.1.5>
- Culture Factor Group. (2023, October 26). *Country Comparison tool*. <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=portugal>
- Davey, K. M. (2008). Women's accounts of organizational politics as a gendering process. *Gender, Work and Organization*, 15(6), 650-671. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00420.x>

- Davison, H. K., & Burke, M. (2000). Sex discrimination in simulated employment contexts: A meta-analytic investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 225-248. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1711>
- De Paola, M., Gioia, F., & Scoppa, V. (2022). Female leadership: Effectiveness and perception. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 201, 134-162. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2022.07.016>
- Derks, B., Ellemers, N., van Laar, C., & de Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee?. *British Journal of Social Psychology*, 50(3), 519-535. <https://doi.org/10.1348/014466610X525280>
- Diemer, M. A., & Blustein, D. L. (2006). Critical consciousness and career development among urban youth. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 220-232. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.001>
- Diemer, M. A., & Li, C. (2011). Critical consciousness development and political participation among marginalized youth. *Child Development*, 82(6), 1815-1833. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2011.01650.x>
- Diemer, M. A., & Rapa, L. J. (2016). Unraveling the complexity of critical consciousness, political efficacy, and political action among marginalized adolescents. *Child Development*, 87(1), 221-238. <https://doi.org/10.1111/cdev.12446>
- Diemer, M. A., Frisby, M. B., Pinedo, A., Bardelli, E., Elliot, E., Harris, E., ... Voight, A. M. (2020). Development of the short critical consciousness scale. *Applied Developmental Science*, 26(3), 409-425. <https://doi.org/10.1080/10888691.2020.1834394>
- Diemer, M. A., Kauffman, A., Koenig, N., Trahan, E., & Hsieh, C. A. (2006). Challenging racism, sexism, and social injustice: Support for urban adolescents' critical consciousness development. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 12(3), 444-460. <https://doi.org/10.1037/1099-9809.12.3.444>
- Diemer, M. A., Rapa, L. J., Park, C., & Perry, J. C. (2014). Development and validation of the critical consciousness scale. *Youth & Society*, 49(4), 461-483. <https://doi.org/10.1177/0044118X14538289>
- Diemer, M. A., Rapa, L. J., Voight, A. M., & McWhirter, E. H. (2016). Critical consciousness: A developmental approach to addressing marginalization and oppression. *Child Development Perspectives*, 10(4), 216-221. <https://doi.org/10.1111/cdep.12193>
- Dirik, D. (2021). Leader power bases and perceived leader effectiveness: Conservation of gender stereotypes. *Current Psychology*, 40, 6175-6186. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01169-2>



- Dolan, J. (2000). The senior executive service: Gender, attitudes, and representative bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(3), 513–529. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024279>
- Dolan, J., & Rosenbloom, D. H. (2003). Representative Bureaucracy: Classic Readings and Continuing Controversies (1<sup>st</sup> ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315541471>
- Donkor, F., & Zhou, D. (2020). Organisational commitment influences on the relationship between transactional and laissez-faire leadership styles and employee performance in the Ghanaian public service environment. *Journal of Psychology in Africa*, 30(1), 30–36. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1712808>
- Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter?. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 459–474. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.007>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *Leadership Quarterly*, 14(6), 807–834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125–145. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.125>
- Eddleston, K. A., Veiga, J. F., & Powell, G. N. (2006). Explaining sex differences in managerial career satisfier preferences: The role of gender self-schema. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 437–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.437>
- Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (2002). Self and social identity. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 161–186. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135228>
- Ely, R. J. (1995). The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work. *Academy of Management Journal*, 38(3), 589–634. <https://doi.org/10.2307/256740>

- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning and Education*, 10(3), 474-493. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>
- Farhan, B. Y. (2022). Women leadership effectiveness: Competitive factors and subjective and objective qualities. *Cogent Social Sciences*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2140513>
- Fiske, S. T. (1993). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American Psychologist*, 48(6), 621-628. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.48.6.621>
- Foley, S., Ngo, H. Y., & Loi, R. (2006). Antecedents and consequences of perceived personal gender discrimination: A study of solicitors in Hong Kong. *Sex Roles*, 55(3), 197-208. <https://doi.org/10.1007/s11199-006-9073-4>
- Frear, K. A., Paustian-Underdahl, S. C., Heggstad, E. D. & Walker, L. S. (2018). Gender and career success: A typology and analysis of dual paradigms. *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), 400-416. <https://doi.org/10.1002/job.2338>
- Freire, P. (2005). *Pedagogy of the oppressed* (M. Bergman Ramos, Trans.). Continuum.
- Gabriel, S., & Gardner, W. L. (1999). Are there "his" and "hers" types of interdependence? The implications of gender differences in collective versus relational interdependence for affect, behavior, and cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(3), 642-655. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.3.642>
- Garijo, B. (2019, April 29). How gender diversity at the top can boost the bottom line - and improve the world. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2019/04/gender-diversity-makes-great-business-sense/>
- Godfrey, E. B., & Grayman, J. K. (2014). Teaching citizens: The role of open classroom climate in fostering critical consciousness among youth. *Journal of Youth and Adolescence*, 43(11), 1-17. <https://doi.org/10.1007/s10964-013-0084-5>
- Gordon, H. R. (2007). Allies within and without: How adolescent activists conceptualize ageism and navigate adult power in youth social movements. *Journal of Contemporary Ethnography*, 36(6), 631-688. <https://doi.org/10.1177/0891241606293608>
- Grabe, S. (2012). An empirical examination of women's empowerment and transformative change in the context of international development. *American Journal of Community Psychology*, 49 (1-2), 233-245. <https://doi.org/10.1007/s10464-011-9453-y>
- Grabe, S., Dutt, A., & Dworkin, S. L. (2014). Women's community mobilization and well-being: Local resistance to gendered social inequities in Nicaragua and Tanzania. *Journal of Community Psychology*, 42(4), 379-397. [10.1002/jcop.21616](https://doi.org/10.1002/jcop.21616)

- Gupta, V. K., Turban, D. B., Wasti, S. A., & Sikdar, A. (2009). The role of gender stereotypes in perceptions of entrepreneurs and intentions to become an entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 397–417. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00296.x>
- Hibbs, L. (2022). 'I could do that!'—The role of a women's non-governmental organisation in increasing women's psychological empowerment and civic participation in Wales. *Women's Studies International Forum*, 90, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2021.102557>
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do american theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42–63. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Holgersson, C. (2012). Recruiting managing directors: Doing homosociality. *Gender, Work and Organization*, 20(4), 454–466. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2012.00595.x>
- Holgersson, C. (2013). And then there are none: on the exclusion of women in processes of executive search. *Gender in Management: An International Journal*, 28(1), 43–62. <http://dx.doi.org/10.1108/17542411311301565>
- Hoobler, J. M., Lemmon, G., & Wayne, S. J. (2014). Women's managerial aspirations: An organizational development perspective. *Journal of Management*, 40(3), 703–730. <https://doi.org/10.1177/0149206311426911>
- Houser, N. O., & Overton, S. (2001). Reconciling freedom and control in the early grades: Toward a critical consciousness for a freedom of choice. *Theory & Research in Social Education*, 29(4), 582–616. <https://doi.org/10.1080/00933104.2001.10505958>
- Jemal, A. (2017). Critical consciousness: A critique and critical analysis of the literature. *Urban Rev*, 49, 602–626. <https://doi.org/10.1007/s11256-017-0411-3>
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A.-L., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N., & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3–33. <https://doi.org/10.1177/0095399716667157>
- Jesuino, J. C. (2002). Latin Europe cluster: From south to north. *Journal of World Business*, 37(1), 81–89. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00076-1](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00076-1)
- Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S., & Reichard, R. J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and

- female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(1), 39 – 60.  
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.12.002>
- Joo, M., Lee, J., Kong, D. T., & Jolly, P. M. (2023). Gender diversity advantage at middle management: Implications for high performance work system improvement and organizational performance. *Human Resource Management*, 62(5), 765–785.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.22159>
- Joshi, A. (2014). By whom and when is women’s expertise recognized? The interactive effects of gender and education in science and engineering teams. *Administrative Science Quarterly*, 59(2), 202–239. <https://doi.org/10.1177/0001839214528331>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *Leadership Quarterly*, 20, 855-875.
- Kark, R., Waismel-Manor, R., & Shamir, B. (2012). Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 620–640.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.012>
- King, E. B., Botsford, W., Hebl, M. R., Kazama, S., Dawson, J. F., & Perkins, A. (2012). Benevolent sexism at work: gender differences in the distribution of challenging developmental experiences. *Journal of Management*, 38(6), 1835-1866. <https://doi.org/10.1177/0149206310365902>
- King, E. B., Hebl, M. R., George, J. M., & Matusik, S. F. (2009). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616–642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>
- Lambert, S. (2021). Role of emotional intelligence in effective nurse leadership. *Nursing Standard*, 36(12), 45–49. <https://doi.org/10.7748/ns.2021.e11782>
- Lavrinenko, O. (2024). Fragmentation of women’s transnational social movement organizations and women’s political empowerment worldwide, 1990–2021. *International Journal of Comparative Sociology*, 0(0), 1-24.  
<https://doi.org/10.1177/00207152241279299>

- Lee, Y. (2014). The feminine sector: explaining the overrepresentation of women in the nonprofit sector in the USA. *International Journal of Social Economics*, 41(7), 556-572. <https://doi.org/10.1108/IJSE-01-2013-0011>
- Lyness, K. S., & Thompson, D. E. (2000). Climbing the corporate ladder: Do female and male executives follow the same route?. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 86–101. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.86>
- Marshall-Mies, J. C., Fleishman, E. A., Martin, J. A., Zaccaro, S. J., Baughman, W. A., & McGee, M. L. (2000). Development and evaluation of cognitive and metacognitive measures for predicting leadership potential. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 135-153.
- Martin, J. (2015). Transformational and transactional leadership: An exploration of gender, experience, and institution type. *Portal: Libraries & the Academy*, 15(2), 331–351. <https://doi.org/10.1353/pla.2015.0015>
- Martins, L. L., & Parsons, C. K. (2007). Effects of gender diversity management on perceptions of organizational attractiveness: The role of individual differences in attitudes and beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 865-875. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.865>
- Matos, K., O'Neill, O., & Lei, X. (2018). Toxic leadership and the masculinity contest culture: How “win or die” cultures breed abusive leadership. *Journal of Social Issues*, 74(3), 500–528. <https://doi.org/10.1111/josi.12284>
- McKinsey & Company. (2024). Women in the workplace: The 10<sup>th</sup> anniversary report. <https://www.flipsnack.com/78C9ACFF8D6/women-in-the-workplace-2024/full-view.html>
- McWhirter, E. H., & McWhirter, B. T. (2016). Critical consciousness and vocational development among Latina/o high school youth: Initial development and testing of a measure. *Journal of Career Assessment*, 24(3), 543–558. <https://doi.org/10.1177/1069072715599535>
- Morgan Stanley Capital International. (2012). GMI ratings' 2012 women on boards survey. <https://www.msci.com/documents/10199/fd1f8228-cc07-4789-acee-3f9ed97ee8bb>
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 87-114.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., & Marks, M. A. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 155-170. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00047-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00047-8)

- Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321–334. <https://doi.org/10.1023/a:1006226129868>
- Ostroff, C., & Atwater, L. E. (2003). Does whom you work with matter? Effects of referent group gender and age composition on managers' compensation. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 725–740. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.725>
- Ozer, E.J., Newlan, S., Douglas, L., & Hubbard, E. (2013). “Bounded” empowerment: Analyzing tensions in the practice of youth-led participatory research in urban public schools. *American Journal of Community Psychology*, 52(1), 13–26. <https://doi.org/10.1007/s10464-013-9573-7>
- Parker, K., Horowitz, J., & Igielnik, R. (2018, September 20). Women and leadership. Wide gender and party gaps in views about the state of female leadership and the obstacles women face. Pew Research Center.
- Paustian-Underdahl, S. C., & Walker, L. S. (2015). Revisiting the beauty is beastly effect: Examining when and why sex and attractiveness impact hiring judgments. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(10), 1034–1058. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1053963>
- Paustian-Underdahl, S. C., King, E. B., Rogelberg, S. G., Kulich, C. & Gentry, W. A. (2017). Perceptions of supervisor support: Resolving paradoxical patterns across gender and race. *Journal of Organizational Behavior*, 90(3), 436–457. <https://doi.org/10.1111/joop.12179>
- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129–1145. <https://doi.org/10.1037/a0036751>
- Peterson N. A. (2014). Empowerment theory: Clarifying the nature of higher-order multidimensional constructs. *American Journal of Community Psychology*, 53(1), 96–108. <https://doi.org/10.1007/s10464-013-9624-0>
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D. E. N., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organisational Behaviour*, 31(2-3), 259–278. <https://doi.org/10.1002/job.627>
- Pillemer, J., Graham, E. R., & Burke, D. M. (2014). The face says it all: CEOs, gender, and predicting corporate performance. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 855–864. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.002>

- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1994). Investigating the “glass ceiling” phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *The Academy of Management Journal*, 37(1), 68–86. <https://doi.org/10.2307/256770>
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (2015). The glass ceiling: What have we learned 20 years on?. *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance*, 2(4), 306-326. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2015-0032>
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: Have the times changed?. *Journal of Management*, 28(2), 177–193. <https://doi.org/10.1177/014920630202800203>
- Pratch, L., & Jacobowitz, J. (1996). Gender, motivation, and coping in the evaluation of leadership effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(4), 203–220. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.48.4.203>
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). Manual de gestão de pessoas e do capital humano. Edições Sílabo.
- Reichl, C., Leiter, M. P., & Spinath, F. M. (2014). Work–nonwork conflict and burnout: A meta-analysis. *Human Relations*, 67(8), 979–1005. <https://doi.org/10.1177/0018726713509857>
- Reisdorf, C. A., Lehnert, K., & Sánchez, C. M. (2024). Women as leaders: Unpacking the perceptions of gender, trust, and organizational performance. *Estudios Gerenciales*, 40(171), 204–215. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.171.6478>
- Ridgeway, C. L. (2001). Gender, status, and leadership. *Journal of Social Issues*, 57(4), 637–655. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00233>
- Rohmann, A., & Rowold, J. (2009). Gender and leadership style: A field study in different organizational contexts in Germany. *Equal Opportunities International*, 28(7), 545–560. <https://doi.org/10.1108/02610150910996399>
- Rosette, A. S., & Tost, L. P. (2010). Agentic women and communal leadership: How role prescriptions confer advantage to top women leaders. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 221–235. <https://doi.org/10.1037/a0018204>
- Rosser, V. J. (2003). Faculty and staff members’ perceptions of effectiveness leadership: Are there differences between women and leaders?. *Equity & Excellence in Education*, 36(1), 71–81. <https://doi.org/10.1080/10665680303501>
- Salin, D. (2020). ‘Competent’ or ‘considerate’? The persistence of gender bias in evaluation of leaders. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 10(1), 59-79. <https://doi.org/10.18291/njwls.v10i1.118680>

- Schein, V. E. (2007). Women in management: Reflections and projections. *Women in Management Review*, 22(1), 6–18. <https://doi.org/10.1108/09649420710726193>
- Scholten, C., & Witmer, H. (2017). The opaque gendered lens – barriers to recruitment and career development. *Gender in Management: An International Journal*, 32 (1), 47-65. <https://doi.org/10.1108/GM-09-2015-0082>
- Schriesheim, C. A., & Neider, L. L. (1996). Path-goal leadership theory: The long and winding road. *The Leadership quarterly*, 7(3), 317-321. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90023-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90023-5)
- Shen, W., & Joseph, D. L. (2021). Gender and leadership: A criterion-focused review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 31(2). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100765>
- Silva, A. (2016). What is leadership?. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-5. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/what-is-leadership/docview/1831706711/se-2>
- Tabassum, N., & Nayak, B. S. (2021). Gender stereotypes and their impact on women's career progressions from a managerial perspective. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 10(2), 192-208. <https://doi.org/10.1177/2277975220975513>
- Taft, J. K. (2006). "I'm not a politics person": Teenage girls, oppositional consciousness, and the meaning of politics. *Politics & Gender*, 2(3), 329–352. 10.1017/S1743923X06060119
- Thompson, M. D. (2000). Gender, leadership orientation, and effectiveness: Testing the theoretical models of Bolman & Deal and Quinn. *Sex Roles*, 42(11), 969–992. <https://doi.org/10.1023/A:1007032500072>
- Thwing Eastman, M., Rallis, D., & Mazzucchelli, G. (2016). The tipping point: women on boards and financial performance. Morgan Stanley Capital International (MSCI) ESG Research. [www.msci.com/documents/10199/fd1f8228-cc07-4789-acee-3f9ed97ee8bb](http://www.msci.com/documents/10199/fd1f8228-cc07-4789-acee-3f9ed97ee8bb)
- Tienari, J., Meriläinen, S., Holgersson, C. & Bendl, R. (2013). And then there are none: On the exclusion of women in processes of executive search. *Gender in Management*, 28(1), 43-62. <https://doi.org/10.1108/17542411311301565>
- Toma, S., Catană, Ș., & Grădinaru, C. (2020). Leadership: An overview. *Manager*, (32), 51-59. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/leadership-overview/docview/2511387536/se-2>
- Tost, L. P., Hardin, A. E., Roberson, J. W., & Gino, F. (2022). Different roots, different fruits: Gender-based differences in cultural narratives about perceived discrimination produce



- divergent psychological consequences. *Academy of Management Journal*, 65(6), 1804-1834. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.0339>
- Triana, M. del C., Jayasinghe, M., Pieper, J. R., Delgado, D. M., & Li, M. (2019). Perceived workplace gender discrimination and employee consequences: A meta-analysis and complementary studies considering country context. *Journal of Management*, 45(6), 2419-2447. <https://doi.org/10.1177/0149206318776772>
- Turesky, M. & Warner, M. E. (2020). Gender dynamics in the planning workplace: The importance of women in management. *Journal of the American Planning Association*. 86(1), 1-14. <https://doi.org/10.1080/01944363.2019.1691041>
- Walby, S. (2005). Gender mainstreaming: Productive tensions in theory and practice. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 12(3), 321–343. <https://doi.org/10.1093/sp/jxi018>
- Wang, Y., Ones, D. S., Yazar, Y., & Mete, I. (2023). Board gender diversity and organizational environmental performance: An international perspective. *Current Research in Ecological and Social Psychology*, 5. <https://doi.org/10.1016/j.cresp.2023.100164>
- Watts, J. W., & Abdul-Adil, J. K. (1998). Promoting critical consciousness in young, African-American men. *Journal of Prevention & Intervention*, 16(1), 63–86. [https://doi.org/10.1300/J005v16n01\\_04](https://doi.org/10.1300/J005v16n01_04)
- Watts, R. J., & Flanagan, C. (2007). Pushing the envelope on youth civic engagement: Developmental and liberation psychology perspective. *Journal of Community Psychology*, 35(6), 779–792. <https://doi.org/10.1002/jcop.20178>
- Watts, R. J., Abdul-Adil, J. K., & Pratt, T. (2002). Enhancing critical consciousness in young African American men: A psychoeducational approach. *Psychology of Men & Masculinity*, 3(1), 41–50. <https://doi.org/10.1037/1524-9220.3.1.41>
- Watts, R. J., Diemer, M. A., & Voight, A. M. (2011). Critical consciousness: Current status and future directions. *New Directions for Child and Adolescent Development*, 134, 43–57. <https://doi.org/10.1002/cd.310>
- World Economic Forum. (2023). Global gender gap report. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf)
- Zaccaro, S. J., Gilbert, J. A., Thor, K. K., & Mumford, M. D. (1991). Leadership and social intelligence: Linking social perspectiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 317-342. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90018-W](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90018-W)

Zaccaro, S. J., Mumford, M. D., Connelly, M. S., Marks, M. A., & Gilbert, J. A. (2000). Assessment of leader problem-solving capabilities. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 37-64. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00042-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00042-9)

## **Anexos**

### **Anexo A**

#### *Questionário com empresa com valores femininos e com uma líder feminina*

A empresa InovaLusa promove a colaboração, a escuta ativa, a empatia, o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores. Todos os membros são incentivados a participar e contribuir com ideias, desempenhando assim um papel ativo no processo de decisão.

A Maria João é licenciada em gestão de empresas e tem vários anos de experiência em gestão de projetos e liderança de equipas.

Atualmente a Maria João é Manager de uma equipa de 8 pessoas que se encontra a desenvolver um projeto, porém a falha de comunicação e a consequente tensão entre dois membros, o Alexandre e a Helena, está a afetar a dinâmica de toda a equipa.

Ela reconheceu a necessidade de resolver o conflito e começou por reunir informação de várias fontes, incluindo os restantes seis membros da sua equipa, o cronograma do projeto, emails sobre o tema para garantir que tinha uma compreensão abrangente da situação.

A Maria João percebeu o aspeto emocional do conflito, e por esse motivo reuniu-se com os dois colegas de forma a proporcionar um espaço seguro para estes expressarem os seus pontos de vista e frustrações sem julgamentos. Durante a reunião promoveu um diálogo construtivo e assertivo, enfatizou a importância da compreensão mútua dentro da equipa, transmitiu confiança e reforçou que as discussões eram parte natural da colaboração em equipa e que podiam trabalhar em conjunto para resolver o conflito.

Após a reunião, a Maria João identificou a origem do problema e considerou as necessidades e preocupações individuais do Alexandre e da Helena, bem como os pontos fortes e os estilos de trabalho de cada colega para encontrar uma solução que fosse benéfica para toda a equipa.

## **Anexo B**

### *Questionário com empresa com valores femininos e com um líder masculino*

A empresa InovaLusa promove a colaboração, a escuta ativa, a empatia, o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores. Todos os membros são incentivados a participar e contribuir com ideias, desempenhando assim um papel ativo no processo de decisão.

O João Maria é licenciado em gestão de empresas e tem vários anos de experiência em gestão de projetos e liderança de equipas.

Atualmente o João Maria é Manager de uma equipa de 8 pessoas que se encontra a desenvolver um projeto, porém a falha de comunicação e a consequente tensão entre dois membros, o Alexandre e a Helena, está a afetar a dinâmica de toda a equipa.

Ele reconheceu a necessidade de resolver o conflito e começou por reunir informação de várias fontes, incluindo os restantes seis membros da sua equipa, o cronograma do projeto, emails sobre o tema para garantir que tinha uma compreensão abrangente da situação.

O João Maria percebeu o aspeto emocional do conflito, e por esse motivo reuniu-se com os dois colegas de forma a proporcionar um espaço seguro para estes expressarem os seus pontos de vista e frustrações sem julgamentos. Durante a reunião promoveu um diálogo construtivo e assertivo, enfatizou a importância da compreensão mútua dentro da equipa, transmitiu confiança e reforçou que as discussões eram parte natural da colaboração em equipa e que podiam trabalhar em conjunto para resolver o conflito.

Após a reunião, o João Maria identificou a origem do problema e considerou as necessidades e preocupações individuais do Alexandre e da Helena, bem como os pontos fortes e os estilos de trabalho de cada colega para encontrar uma solução que fosse benéfica para toda a equipa.

## **Anexo C**

### *Questionário com empresa com valores masculinos e com uma líder feminina*

A empresa InovaLusa valoriza uma comunicação assertiva, competitividade e foco em resultados. A tomada de decisão tende a ser orientada para a ação, refletindo uma preferência pela eficiência e pelo cumprimento dos objetivos.

A Maria João é licenciada em gestão de empresas e tem vários anos de experiência em gestão de projetos e liderança de equipas.

Atualmente a Maria João é Manager de uma equipa de 8 pessoas que se encontra a desenvolver um projeto, porém a falha de comunicação e a consequente tensão entre dois membros, o Alexandre e a Helena, está a afetar a dinâmica de toda a equipa.

Ela reconheceu a necessidade de resolver o conflito e começou por reunir informação de várias fontes, incluindo os restantes seis membros da sua equipa, o cronograma do projeto, emails sobre o tema para garantir que tinha uma compreensão abrangente da situação.

A Maria João percebeu o aspeto emocional do conflito, e por esse motivo reuniu-se com os dois colegas de forma a proporcionar um espaço seguro para estes expressarem os seus pontos de vista e frustrações sem julgamentos. Durante a reunião promoveu um diálogo construtivo e assertivo, enfatizou a importância da compreensão mútua dentro da equipa, transmitiu confiança e reforçou que as discussões eram parte natural da colaboração em equipa e que podiam trabalhar em conjunto para resolver o conflito.

Após a reunião, a Maria João identificou a origem do problema e considerou as necessidades e preocupações individuais do Alexandre e da Helena, bem como os pontos fortes e os estilos de trabalho de cada colega para encontrar uma solução que fosse benéfica para toda a equipa.

## **Anexo D**

### *Questionário com empresa com valores masculinos e com um líder masculino*

A empresa InovaLusa valoriza uma comunicação assertiva, competitividade e foco em resultados. A tomada de decisão tende a ser orientada para a ação, refletindo uma preferência pela eficiência e pelo cumprimento dos objetivos.

O João Maria é licenciado em gestão de empresas e tem vários anos de experiência em gestão de projetos e liderança de equipas.

Atualmente o João Maria é Manager de uma equipa de 8 pessoas que se encontra a desenvolver um projeto, porém a falha de comunicação e a consequente tensão entre dois membros, o Alexandre e a Helena, está a afetar a dinâmica de toda a equipa.

Ele reconheceu a necessidade de resolver o conflito e começou por reunir informação de várias fontes, incluindo os restantes seis membros da sua equipa, o cronograma do projeto, emails sobre o tema para garantir que tinha uma compreensão abrangente da situação.

O João Maria percebeu o aspeto emocional do conflito, e por esse motivo reuniu-se com os dois colegas de forma a proporcionar um espaço seguro para estes expressarem os seus pontos de vista e frustrações sem julgamentos. Durante a reunião promoveu um diálogo construtivo e assertivo, enfatizou a importância da compreensão mútua dentro da equipa, transmitiu confiança e reforçou que as discussões eram parte natural da colaboração em equipa e que podiam trabalhar em conjunto para resolver o conflito.

Após a reunião, o João Maria identificou a origem do problema e considerou as necessidades e preocupações individuais do Alexandre e da Helena, bem como os pontos fortes e os estilos de trabalho de cada colega para encontrar uma solução que fosse benéfica para toda a equipa.

**Anexo E**  
*Consentimento Informado*

Caro(a) participante,

O presente questionário faz parte de um estudo a decorrer no Iscte, Instituto Universitário de Lisboa e tem como objetivo aceder às perceções das pessoas sobre aspetos quotidianos da vida organizacional.

A sua participação neste questionário é voluntária, anónima e estritamente confidencial. As respostas serão tratadas de forma agregada e sujeitas a análise estatística não sendo possível identificar os participantes.

Ao escolher a opção "Sim" declara ter mais de 18 anos e aceitar participar neste questionário. Muito obrigado pela sua disponibilidade.

## **Anexo F**

### *Empresa com características masculinas*

A empresa InovaLusa valoriza uma comunicação assertiva, competitividade e foco em resultados. A tomada de decisão tende a ser orientada para a ação, refletindo uma preferência pela eficiência e pelo cumprimento dos objetivos.



## **Anexo G**

### *Empresa com características femininas*

A empresa InovaLusa promove a colaboração, a escuta ativa, a empatia, o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores. Todos os membros são incentivados a participar e contribuir com ideias, desempenhando assim um papel ativo no processo de decisão.

## **Anexo H**

### *Conflito gerido por uma Líder Feminina*

A Maria João é licenciada em gestão de empresas e tem vários anos de experiência em gestão de projetos e liderança de equipas.

Atualmente a Maria João é Manager de uma equipa de 8 pessoas que se encontra a desenvolver um projeto, porém a falha de comunicação e a consequente tensão entre dois membros, o Alexandre e a Helena, está a afetar a dinâmica de toda a equipa.

Ela reconheceu a necessidade de resolver o conflito e começou por reunir informação de várias fontes, incluindo os restantes seis membros da sua equipa, o cronograma do projeto, emails sobre o tema para garantir que tinha uma compreensão abrangente da situação.

A Maria João percebeu o aspeto emocional do conflito, e por esse motivo reuniu-se com os dois colegas de forma a proporcionar um espaço seguro para estes expressarem os seus pontos de vista e frustrações sem julgamentos. Durante a reunião promoveu um diálogo construtivo e assertivo, enfatizou a importância da compreensão mútua dentro da equipa, transmitiu confiança e reforçou que as discussões eram parte natural da colaboração em equipa e que podiam trabalhar em conjunto para resolver o conflito.

Após a reunião, a Maria João identificou a origem do problema e considerou as necessidades e preocupações individuais do Alexandre e da Helena, bem como os pontos fortes e os estilos de trabalho de cada colega para encontrar uma solução que fosse benéfica para toda a equipa.

## **Anexo I**

### *Conflito gerido por um Líder Masculino*

O João Maria é licenciado em gestão de empresas e tem vários anos de experiência em gestão de projetos e liderança de equipas.

Atualmente o João Maria é Manager de uma equipa de 8 pessoas que se encontra a desenvolver um projeto, porém a falha de comunicação e a consequente tensão entre dois membros, o Alexandre e a Helena, está a afetar a dinâmica de toda a equipa.

Ele reconheceu a necessidade de resolver o conflito e começou por reunir informação de várias fontes, incluindo os restantes seis membros da sua equipa, o cronograma do projeto, emails sobre o tema para garantir que tinha uma compreensão abrangente da situação.

O João Maria percebeu o aspeto emocional do conflito, e por esse motivo reuniu-se com os dois colegas de forma a proporcionar um espaço seguro para estes expressarem os seus pontos de vista e frustrações sem julgamentos. Durante a reunião promoveu um diálogo construtivo e assertivo, enfatizou a importância da compreensão mútua dentro da equipa, transmitiu confiança e reforçou que as discussões eram parte natural da colaboração em equipa e que podiam trabalhar em conjunto para resolver o conflito.

Após a reunião, o João Maria identificou a origem do problema e considerou as necessidades e preocupações individuais do Alexandre e da Helena, bem como os pontos fortes e os estilos de trabalho de cada colega para encontrar uma solução que fosse benéfica para toda a equipa.

## **Anexo J**

### *Escala de competências de liderança*

Por favor, avalie o nível de perícia de cada competência apresentada pelo líder durante a gestão do conflito.

1	2	3	4	5
Muito fraco	Fraco	Médio	Bom	Excelente

Resolução de problemas	1	2	3	4	5
Negociação	1	2	3	4	5
Gestão de conflitos	1	2	3	4	5

## Anexo K

### Short Critical Consciousness Scale *traduzida*

Por favor, responda às seguintes afirmações assinalando em que medida concorda ou discorda cada uma delas. Para cada uma das afirmações escolha entre 1- “Discordo fortemente” a 6- “Concordo fortemente”.

1	2	3	4	5	6
Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Fortemente

1. Certos grupos étnicos têm menos oportunidade de conseguir bons empregos.	1	2	3	4	5	6
2. Certos grupos étnicos têm menos oportunidades de progressão.	1	2	3	4	5	6
3. As mulheres têm menos oportunidades de progressão.	1	2	3	4	5	6
4. Pessoas com dificuldades financeiras têm menos oportunidades de progressão.	1	2	3	4	5	6
5. É importante que os jovens estejam informados sobre o que se está a passar no mundo.	1	2	3	4	5	6
6. É importante corrigir as desigualdades económicas e sociais.	1	2	3	4	5	6
7. Também é da minha responsabilidade empenhar-me e dar o meu contributo para uma sociedade melhor.	1	2	3	4	5	6
8. Pessoas como eu devem interessar-se pelos assuntos políticos e tomadas de decisão no nosso país.	1	2	3	4	5	6

Por favor, responda às seguintes afirmações assinalando com que frequência se envolveu em uma das atividades no último ano. Para cada afirmação use a escala 1 - "Nunca fiz isso" a 5 - "Pelo menos uma vez por semana”.

1	2	3	4	5
Nunca fiz isso	Uma ou duas vezes no ano passado	Uma vez a cada poucos meses	Pelo menos uma vez por mês	Pelo menos uma vez por semana

9. Fiz parte de um grupo ou organização de direitos civis.	1	2	3	4	5
10. Fiz parte de um partido ou organização política.	1	2	3	4	5
11. Entrei em contato com um funcionário público por telefone ou e-mail para dizer-lhe como me sentia sobre uma questão social ou política específica.	1	2	3	4	5
12. Participei numa marcha de protesto, manifestação ou reunião política.	1	2	3	4	5
13. Fiz parte de um grupo/organização de direitos humanos, direitos LGBTQ+ ou direitos das mulheres.	1	2	3	4	5