

Artigo – Administração Brasileira.

Quebrando estruturas de vidro: A mulher nas organizações

Nome: Mariana Menezes ¹

*Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior
e-mail: 3230068@ese.ipp.pt*

Nome: Pedro Duarte ²

*Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de
Porto
e-mail: pedropereira@ese.ipp.pt*

RESUMO

Apesar da luta pela igualdade de género a que se tem assistido ao longo das últimas décadas, e de todas as conquistas da mulher, as posições de liderança e gestão nas organizações continuam a ser maioritariamente ocupadas por homens. Aquando da sua ascendência na hierarquia organizacional, a mulher atinge um “telhado de vidro” que condiciona o seu sucesso profissional e coloca em causa o equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional. Isto porque as organizações não são neutras em termos de género, possuindo estereótipos desta índole integrados estruturalmente, perpetuados através da comunicação explícita e implícita das organizações. Para combater a segregação vertical e horizontal, é fundamental a legislação e medidas organizacionais, bem como a educação e formação dos indivíduos, de forma a promover a desconstrução de estereótipos e preconceitos associados à mulher no mundo organizacional. Assim, o presente trabalho argumentará como a desigualdade de género está presente no seio das organizações.

Palavras-chave: Liderança. Gestão. Organizações. Mulher. Desigualdade.

ABSTRACT

Despite the fight for gender equality that has taken place over the last few decades and all the achievements of women, leadership and management positions in organizations are still mostly held by men. When women ascend the organizational hierarchy, they hit a “glass ceiling” that conditions their professional success and calls into question the balance between their personal and professional lives. This is because organizations are not gender-neutral and have structurally integrated gender stereotypes. To fight vertical and horizontal segregation, legislation and organizational measures are essential, as is the education and training of individuals, to promote the deconstruction of stereotypes and prejudices associated with women in the organizational world. Thus, this paper will argue how gender inequality exists within organizations.

Keywords: Leadership. Management. Organizations. Woman. Inequality.

[Submetido em 31-08-2024 – Aceito em: 29-05-2025 – Publicado em: 28-06-2025]

¹ Graduada em Ciências da Educação, Universidade do Porto (2023); Mestranda em Administração das Organizações Educativas, Instituto Politécnico do Porto (2023-); Bolsista de investigação no projeto HEAE-SNIT (Higher Education Autonomy in Europe: Supranational, national, and institutional trends), apoiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) [projeto 2022.03986.PTDC – DOI: 10.54499/2022.03986.PTDC].

² Graduado em Educação Básica, Instituto Politécnico do Porto (2013); Mestre em Ensino do 1º e 2º Ciclos do Ensino Básico e em Estudos Profissionais Especializados em Educação, Instituto Politécnico do Porto (2015; 2017); Doutor em Educação, Universidade de Santiago de Compostela (2021).

Introdução

Como explicam Massuchin e Cavassana (2022, p. 200), os estudos de género são marcados por diversas “abordagens metodológicas”. Esta pluralidade metodológica tem legitimado distintas correntes de análise e de interpretação das realidades sociais, históricas e políticas. No presente ensaio, optou-se por tomar a realidade portuguesa como *locus* de análise e problematização. Para o contexto socio-histórico português, pode-se considerar que o regime autocrático conservador serviu como pano de fundo para a legitimação social, cultural e política dos papéis de género, que, pelo menos em parte, eram difundidos pelos diferentes aparelhos ideológicos do Estado, como a Escola e os órgãos de divulgação jornalística e artística. Contudo, o panorama já não é o mesmo, nomeadamente, para o contexto português, pela entrada da mulher no mercado de trabalho e pelo desenho e promoção de políticas de igualdade de género após o 25 de abril de 1974 (Wall *et al.*, 2016).

Ainda assim, importa enquadrar historicamente os fundamentos que ajudam a explicar a desigualdade de género vivenciada no contexto português. No período da ditadura, as mulheres estavam proibidas de viajar sem a autorização do marido ou do pai, e as professoras primárias não podiam casar sem uma autorização especial. Com o 25 de abril de 1974, tudo mudou. Nesse ano, a mulher passou a poder aceder a todos os cargos da carreira administrativa local (Decreto-Lei n.º 492/74), à carreira diplomática (Decreto-Lei n.º 308/74) e à magistratura (Decreto-Lei n.º 251/74). Posteriormente, a partir de 1978, cada pessoa passou a poder exercer qualquer atividade profissional sem o consentimento do cônjuge e, desde então, “a taxa de atividade feminina não tem cessado de crescer atingindo, atualmente, valores que colocam Portugal entre os países da União Europeia com uma maior participação das mulheres no mercado de trabalho” (CIG, 2018).

Todavia, mesmo após décadas de avanços (e recuos) no âmbito da igualdade de género, as mulheres ainda enfrentam mais desafios do que os homens para alcançar as mesmas posições (Gomes *et al.*, 2023). De acordo com a CIG - Comissão para a Cidadania

e a Igualdade de Género (2024), o *gender pay gap* – GPG (diferença salarial entre homens e mulheres), base e ganho, em 2022, era de 13,2% (remuneração média base) e de 16,0% (remuneração média ganho), tendo os homens uma remuneração superior. Considerando o nível de qualificação, “quanto mais qualificadas são as mulheres, menos elas ganham relativamente aos homens” (CIG, 2024, p. 42). O mesmo se aplica à habilitação, na medida em que quanto mais habilitadas são as mulheres, maior o GPG em desfavor delas.

De facto, e de acordo com Xavier (2020), as mulheres investem mais na sua educação e formação (precisamente na tentativa de ultrapassar as barreiras de género), mas demoram mais tempo a alcançar cargos de liderança e gestão. A maioria dessas posições (superior a 70%), bem como as atividades de teor mais técnico e tecnológico, são desempenhadas por homens (Bradbent & Kirkham, 2008; Yukl, 2013; Wall *et al.*, 2016). A par do referido, as ocupações mais ligadas ao cuidado e/ou com uma grande vertente relacional continuam a ser maioritariamente atribuídas às mulheres (CIG, 2022), estando associadas a características tidas como inatas às mulheres, como argumenta Acker (1989).

Em minoria nas posições de liderança e gestão e com mais formação, quando alcançam esses cargos são percebidas segundo uma de duas formas estereotipadas – ou são masculinizadas ou consideradas supermulheres (Acker, 1990; Nogueira, 2009). Por outras palavras, quando as mulheres atingem cargos de gestão, ou são caracterizadas por ter um perfil menos conducente com as características tidas como femininas, havendo quase uma cisão com a sua identidade de género; ou, então, é-lhes associada uma excecionalidade, legitimando, por conseguinte, que o perfil feminino nestes cargos é possível, mas apenas em situações de particular sacrifício e/ou qualidade das mulheres. Por conseguinte, é fundamental ponderarmos sobre o modo como, nas diferentes estruturas e dinâmicas organizacionais, são perpetuados múltiplos estereótipos, nomeadamente de género, que podem ser recursivamente legitimados e apropriados pelas organizações e pelas próprias opções de gestão (Kinicki & Soignet, 2022).

Desta forma, refletir e problematizar as questões de género no mundo organizacional é muito pertinente na atualidade, sendo necessário combater a

discriminação. Essa mesma postura é igualmente tomada no trabalho de Massuchin e Cavassana (2022, p. 218), quando destacam que “as relações internas das instituições (...) também podem apresentar evidências que permitem um diálogo com gênero, especialmente sobre divisão sexual do trabalho”. Por conseguinte, a problematização das dimensões organizacionais poderá estabelecer-se como lente analítica que possibilite ilustrar continuamente como os distintos regimes de desigualdade se articulam na vida efetiva dos indivíduos, gerando condições de injustiça que intersejam dimensões como o gênero, a sexualidade ou a etnia (Carmo, 2021). Por outras palavras, a análise das questões de gênero nas organizações pode: i) contribuir para uma reflexão mais abrangente sobre o papel do gênero enquanto condicionante estrutural de injustiça; ii) facilitar a compreensão crítica das dinâmicas de reprodução de desigualdades associadas a outras dimensões identitárias, como a sexualidade, a cultura ou a pertença étnico-racial.

Sobre este aspeto, na realidade portuguesa, já existe legislação a propósito da temática, por exemplo com a orientação definida pelo artigo 2.º da Lei n.º 60/2018, que estabelece que não é legítima:

qualquer distinção, exclusão, restrição ou preferência, em razão do sexo, que tenha por objetivo ou efeito a anulação ou restrição do reconhecimento, gozo ou exercício, em condições de igualdade, de direitos, liberdades e garantias ou de direitos económicos sociais e culturais.

Além dos aspetos relacionados com a discriminação, para um melhor entendimento do presente ensaio, será importante assinalar o conceito de gênero assumido, assim como a diferença entre gênero e sexo, visto que estes dois vocábulos são frequentemente tidos como sinónimos.

A discussão em torno da distinção entre os conceitos de gênero e sexo é longa, densa e complexa. A perspetiva essencialista argumenta a favor de um determinismo biológico, defendendo que “as mulheres e os homens foram criados para serem animais diferentes, adaptando-se às necessidades funcionais evolutivas” (Crawley *et al.*, 2016, p. 28, tradução nossa). Consideramos esta visão demasiado simplista, não captando a complexidade dos conceitos e da realidade humana. O gênero é uma construção social que organiza a maioria das sociedades, particularmente as ocidentais, não sendo, portanto,

algo inato:

Sugerir que o género é uma construção social é argumentar que existem “regras” (que têm origem em mensagens culturais) de comportamento adequado para mulheres e homens, e que essas regras não são inerentes à natureza (ou seja, não têm origem no nosso corpo), mas são impostas pela participação social. (Crawley *et al.*, 2016, p. 29, tradução nossa)

Assim, posicionamo-nos do lado do construcionismo social, que defende que “o que entendemos como “apropriadamente” feminino e masculino são avaliações sociais, não necessidades físicas, e baseiam-se na organização social, não na adaptação fisiológica” (Crawley *et al.*, 2016, p. 28, tradução nossa).

Sobre este assunto, Lugones (2020, p.33, tradução nossa) aborda como os colonizadores (ocidentais) introduziram o género nos povos colonizados, como uma afirmação de civilização sobre “os selvagens”:

A diferença sexual dos colonizados não era socializável; pelo contrário, era entendida como biologia animal em estado bruto, fora da sociedade civil. Assim, o género tornou-se uma característica humana que foi codificada e normatizada nas estruturas sociais, políticas e económicas das sociedades modernas europeias.

Apesar de o género ser, então, algo construído no plano social, a desigualdade de género (assim como as associadas à raça, classe social, entre outras) tem efeitos muito palpáveis na vida dos indivíduos. Como explicam Crawley *et al.* (2016, p.28, tradução nossa),

embora pareça claro que o género é socialmente construído, parece igualmente claro que os efeitos do género são bastante reais. Consequentemente, defendemos que o género não existe (na natureza), mas é real (em termos de consequências reais, incluindo várias desigualdades estruturais, violência física, etc.).

No que diz respeito ao sexo, é interessante constatar como este se encontra relacionado com o género e a orientação sexual, assim como ao corpo biológico, na medida em que “se acreditamos que sabemos o sexo da pessoa, também acreditamos que sabemos o género e a orientação sexual da pessoa” (Crawley *et al.*, 2016, pp. 32-33, tradução nossa). Como explicam os mesmos autores, a razão por trás deste fenómeno é a compartimentalização dos indivíduos em categorias não só duais, mas vistas como

mutuamente exclusivas: negro/branco, homem/mulher, heterossexual/homossexual, racional/emocional, masculino/feminino/, alto/baixo, entre outras. Este tipo de pensamento reduz a realidade a um entendimento muito simplista, não considerando a diversidade do ser humano. Portanto, se um indivíduo não encaixa numa das caixas – homem/mulher, masculino/feminino – por algum motivo dito biológico (hormonal, cromossómico, genital), “até que ponto a aparência corporal é útil para prever o sexo?”, como tão pertinentemente questionam Crawley *et al.* (2016, p. 36, tradução nossa). Deste modo, “não existe uma medida específica e distinta que determine de forma consistente a masculinidade ou a feminilidade de todas as pessoas” (Crawley *et al.*, 2016, p. 36, tradução nossa).

São as diferenças genéticas entre os sexos que baseiam as expectativas, na grande maioria das sociedades, relativamente aos papéis sociais e comportamentos que homens e mulheres devem assumir (Nogueira & Saavedra, 2007). A interiorização destes papéis de género é feita através da socialização dos indivíduos, em contextos como a família, a comunidade e a Escola. Posto isto, será relevante distinguir os conceitos de igualdade, equidade e paridade de género (Gomes *et al.*, 2023). Enquanto a ideia de igualdade de género compreende, precisamente, o usufruto “das mesmas oportunidades, rendimentos, direitos e obrigações em todas as áreas” (APF, s.d.), tanto por homens como por mulheres, a equidade passa pela aplicação de medidas que promovam esta igualdade (Gomes *et al.*, 2023, p. 7157). Por sua vez, a paridade diz respeito à representação igualitária de homens e de mulheres em organizações (Gomes *et al.*, 2023, p. 7157).

Uma vez que este texto abordará a representatividade (ou ausência da mesma) da mulher em cargos de liderança e gestão nas organizações, torna-se ainda relevante, inicialmente, distinguir estas duas ideias, o que será feito na segunda secção – *Diferença entre liderança e gestão*. Na secção seguinte, *Estereótipos de género*, será discutida a origem social dos estereótipos de género e a sua influência nos vários tipos de liderança. Na quarta secção, *Organizações genderizadas*, abordar-se-á a não neutralidade das organizações no que diz respeito ao género. Na secção intitulada *As estruturas de vidro nas organizações - segregação horizontal e vertical*, serão explicadas as metáforas utilizadas para ilustrar os fenómenos organizacionais associados à desigualdade de género, entre as quais o “telhado de vidro”. Na sexta secção, será destacada a

importância das políticas organizacionais e da legislação para o combate à desigualdade de género. O ensaio cessa com as nossas considerações finais.

Diferença entre liderança e gestão

É necessário ter consciência de que liderança e gestão são conceitos distintos. Como referem Costa e Castanheira (2015) e Yukl (2013), um indivíduo pode ser um líder sem exercer funções de gestão na organização, assim como um gestor poderá não assumir, de facto, funções e papéis associados à liderança. Relativamente à diferença entre estes dois conceitos, as explicações variam consoante os autores. Yukl (2013) defende que aquilo que distingue liderança de gestão está relacionado com a capacidade de um líder influenciar o compromisso e envolvimento dos outros com a organização, de forma a alcançar os objetivos da mesma, ao passo que um gestor age em conformidade com as obrigações associadas ao seu cargo, exercendo autoridade sobre os seus subordinados. Para Bush e Middlewood (2005), a liderança e a gestão são igualmente importantes para a consecução dos objetivos de uma organização, uma vez que é fundamental aliar a visão de mudança ao modo como a organização a vivencia e aspira concretizar. Por sua vez, Zaleznick (1992, p. 3) considera que a “liderança é simplesmente um esforço prático para dirigir assuntos; e para completar a sua tarefa, um gestor exige que muitas pessoas operem eficientemente a diferentes níveis de status e responsabilidade”.

Além das diferentes perspetivas sobre a liderança e a gestão, é possível verificar uma evolução das teorias de liderança. Progredindo de um foco em determinados traços pessoais (físicos e de personalidade) que (supostamente) definiam um líder e a sua eficácia, até às teorias de estilo e conduta (segundo as quais existe um determinado tipo de liderança que torna uma organização mais eficaz), atualmente chegamos à relevância dos contextos e à influência destes no desempenho da organização – teoria contingencial (González González, 2003).

A abordagem contingencial inclui na sua análise das organizações a dimensão espacio-temporal, alertando para a sua influência sobre as mesmas. Diferenças de tecnologia, cultura, momentos históricos e económicos são alguns dos fatores que passam a ser considerados no estudo das organizações a partir de tal perspetiva (Teixeira *et al.*,

2015). Assim, a reflexão e investigação em torno dos aspetos relacionados com a gestão e a liderança assume, hoje, um carácter mais sistemático e orientado para o estudo e intervenção na organização no seu todo, pelo que deixa de se circunscrever às qualidades individuais dos gestores nos cargos, processos de liderança ou até na estrutura organizacional. Em contrapartida, privilegiam-se discussões recorrentes que contribuam para um melhor entendimento dos aspetos da gestão e da liderança que não podem ser verdadeiramente compreendidos ou problematizados se não forem enquadrados em sistemas complexos, interativos e que contemplam dimensões como a herança, a cultura, as relações formais e informais, o bem-estar subjetivo dos trabalhadores, entre outros (Cunha *et al.*, 2019).

A este propósito, Kinicki e Soignet (2022) destacam como a conceção de liderança, as suas características idiossincráticas, os modos de ação e participação são enquadrados de acordo com as singularidades culturais de um dado contexto. Por conseguinte, a ponderação sobre os aspetos de liderança (e de gestão) não deve ser dissociada de elementos sociológicos mais abrangentes, que os enquadram e possibilitam, portanto, uma melhor compreensão dos valores assumidos pelas instituições, as relações e dinâmicas organizacionais internas (nomeadamente opções relacionadas com o estilo de liderança – e o seu género), bem como as características discursivas privilegiadas nos processos comunicacionais das múltiplas instituições. De modo sumário, destacamos como o contexto cultural e histórico influencia a existência e manutenção de estereótipos de género nas organizações, tópico que será explorado na secção seguinte.

Estereótipos de género

Os estereótipos associados ao género são construídos socialmente e interiorizados pelos indivíduos ao longo da sua socialização. Nos sistemas educativos formais, por exemplo, as características associadas ao bom aluno e à boa aluna diferem – no primeiro caso, são a curiosidade, a argumentação e a expressão oral; no segundo, a boa educação, o empenho e a expressão escrita (Silva & Saavedra, 2015). Assim, é possível estabelecer um paralelismo entre estes perfis e os estereótipos masculino e feminino, pois o homem “deve ser” extrovertido e crítico, enquanto a mulher “deve ser” contida e dedicada.

No mundo organizacional, a situação não é diferente. Cada indivíduo age de acordo

com os seus princípios, propósitos e com a sua análise da realidade (Jaime *et al.*, 2023). Esta difere consoante vários fatores, entre os quais a classe social, a escolarização e o género, interiorizados durante o processo de socialização dos sujeitos (Carmo, 2021).

Sobre o papel da classe social, Acker (1989) analisa como as desigualdades de género estão integradas na estrutura social, manifestando-se de modo diferente consoante a classe social. Deste modo,

sugerir que apenas o género nos diz respeito é construir as nossas imagens de existência feminina em torno da experiência de mulheres brancas instruídas, uma vez que somos nós que temos tempo e dinheiro para teorizar. Essas imagens serão inevitavelmente inadequadas como representações de mulheres noutras situações sociais, económicas e culturais. (Acker, 1989, p. 14, tradução nossa)

Além disso, Acker (1989) explica como a estrutura de classes consiste num conjunto de lugares a ser preenchidos, com vista a garantir a produção numa sociedade capitalista. A atribuição desses lugares às mulheres e aos homens é feita pelo patriarcado, mas o regime de desigualdade é substancialmente mais amplo, sendo condicionado por múltiplos fatores promotores de injustiça que se estabelecem interconstitutivamente, tais como a classe, o género, a escolarização, a idade, a sexualidade, a etnia, a nacionalidade, entre outros (Carmo, 2021).

Sobre este aspeto, Collins (2016) explica como “a raça, a classe e o género podem estruturar uma situação, mas podem não ser igualmente visíveis e/ou importantes na autodefinição das pessoas” (p. 541, tradução nossa). A autora descreve o modo como a junção de vários tipos de opressão dá origem a uma opressão maior do que a soma das suas partes. Assim, a compreensão da desigualdade de género tem que ser feita à luz da interseccionalidade entre aspetos como os referidos supra (Desmond & Emirbayer, 2016). Curiel (2020) explica este conceito utilizando como metáfora um conjunto de estradas que se cruzam entre si. Deste modo, entende-se que a dominação de um grupo sobre outro não tem origem em apenas um fator, dado que isso significaria uma simplificação da realidade humana que não seria fidedigna à mesma. Como explicam Desmond e Emirbayer (2016, p.25, tradução nossa),

Quando não consideramos estas diferentes experiências, criamos silêncios

nas nossas narrativas do mundo social e não conseguimos explicar como os sistemas sobrepostos de vantagem e desvantagem afetam as estruturas de oportunidades, os estilos de vida e as dificuldades sociais dos indivíduos. A ideia de interseccionalidade implica que não podemos compreender as vidas das mães solteiras brancas pobres ou dos homens negros homossexuais examinando apenas uma dimensão das suas vidas - classe, género, raça ou sexualidade. De facto, temos de explorar as suas vidas em toda a sua complexidade, examinando a forma como estas várias dimensões se conjugam e estruturam a sua existência.

No contexto organizacional, a liderança transformacional – que tem como foco a motivação e incentivo dos indivíduos para alcançar os objetivos definidos, possibilitando o seu crescimento pessoal e profissional (Zamir, 2019) – associa-se a características tidas como tradicionalmente masculinas (mas igualmente associadas à classe dominante, heterossexual e ocidental), como a assertividade, a autoconfiança e a ambição (Vinkenburt *et al.*, 2011). Por outro lado, a mulher é tipificada como sendo mais sensível, empática e gentil.

Num sentido complementar, Leithwood e Jantzi (2000) referem as características de um líder transformacional. Embora a sua análise seja orientada para as organizações escolares, as perspetivas apresentadas podem ser mobilizadas para outros contextos e organizações de naturezas diversas. Para os autores, um líder transformacional promove a construção da visão da organização, apoia e estimula os seus trabalhadores de forma personalizada e individualizada, investindo na melhoria dos processos de participação e resolução de problemas.

Além da liderança transformacional, também a liderança carismática assume, tradicionalmente, os traços de carisma do líder como masculinos, denunciando uma associação entre a dominação masculina e características de liderança. Neste sentido, Weber (2004) refere que o líder carismático é revolucionário, influente, comunicativo e quebra tradições. Joosse e Willey (2020, p. 538) abordam as questões de género latentes na teoria de Weber sobre o líder carismático, referindo que a dominação masculina e o carisma se encontram intimamente ligados, pois este último é visto como “uma propriedade masculina e a sua atribuição equivale a uma masculinização”.

Em sentido contrário, a influência dos estereótipos de género na liderança denuncia a urgência de uma que seja mais inclusiva e democrática. Para tal, na formação

que os indivíduos (certamente) terão ao longo do seu caminho para os cargos de liderança e gestão, será fundamental promover a consciencialização relativamente às questões de género no contexto organizacional, para que, quando estiverem nessas posições, possam promover um ambiente mais equitativo.

Esta urgência de uma liderança mais inclusiva e democrática coloca em causa a visão limitada da liderança enquanto processo unipessoal (Cunha *et al.*, 2019). Como argumentam Ferreira *et al.* (2015, p. 61), a liderança é um processo construído socialmente, implicando relação e comunicação entre indivíduos, bem como a existência de conflito, que, de acordo com a perspetiva crítica, é algo natural e inevitável nas organizações, decorrente das interações humanas e necessário à mudança social (Jares, 1997). É preciso combater a visão mecanicista (e limitada) da liderança, que apenas considera importante atingir certos resultados pré-determinados. Esta perspetiva concebe o líder como nato, treinado ou ajustável (Costa & Castanheira, 2015). A ideia de líder nato, embora seja, com alguma regularidade, mobilizada em diferentes discursos e contextos sociais, tem sido paulatinamente criticada pelos estudos em gestão e liderança, dado que destaca a existência de determinadas características pessoais que fazem um líder e, na época em que se estudou esta perspetiva, as características eram procuradas em homens, descurando por completo as mulheres. A par do mais, há uma excessiva individualização da liderança e das características que compõem um bom líder, o que nos leva a argumentar que esta perspetiva é insustentável, dado que a liderança não pressupõe uma ação individual, podendo antes ser entendida como uma processo de mudança organizacional.

O descrito anteriormente permite avançar com uma problematização mais ampla, relativa à conceção organizacional – e humana – de liderança, que concorre para uma discussão alicerçada na problemática particular deste trabalho: a dimensão de género nas organizações. Como esclarecem Knicki e Soignet (2022), a investigação tem evidenciado que as mulheres, tradicionalmente, privilegiam modos de liderança caracterizados por processos de participação colaborativa e de democracia, enquanto, em sentido contrário, os homens, quando assumem cargos de gestão, tendem a privilegiar estilos de liderança mais diretivos, por vezes marcados por uma certa autocracia e, até, comportamentos mais abusivos.

É interessante verificar que, ao mesmo tempo que as características consideradas como tipicamente femininas (flexibilidade, comunicação, empatia, entre outras) são consideradas desejáveis num cargo de liderança, quando a mulher alcança esses cargos são, muitas vezes, questionadas as suas capacidades e a sua legitimidade (Silva e Silva & Rodrigues, 2022). Estes autores destacam, ainda, como, na atualidade, uma liderança autoritária já não tem lugar, urgindo uma liderança com as características da feminina, acima descritas.

Importa destacar que a desconsideração profissional pelas mulheres ainda se verifica e, no que diz respeito à progressão de carreira, não é possível negar o impacto da gravidez e da maternidade (Bradbent & Kirkham, 2008). Por esse motivo, e apesar de também o homem se debater com a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar, a mulher enfrenta esse problema num outro expoente. Se priorizar a sua carreira, é entendida como má mãe ou má esposa; se priorizar a vida pessoal e familiar, é considerada menos profissional (Guerreiro & Pereira, 2006). Neste sentido, recordamos, como já Bourdieu (2012, p. 18) alertava, para a necessidade de reconhecermos uma visão androcêntrica na sociedade:

A força da ordem masculina se evidencia no fato de que ela dispensa justificação: a visão androcêntrica impõe-se como neutra e não tem necessidade de se enunciar em discursos que visem a legitimá-la. A ordem social funciona como uma imensa máquina simbólica que tende a ratificar a dominação masculina sobre a qual se alicerça: é a divisão social do trabalho, distribuição bastante estrita das atividades atribuídas a cada um dos dois sexos, de seu local, seu momento, seus instrumentos; é a estrutura do espaço, opondo o lugar de assembleia ou de mercado, reservados aos homens, e a casa, reservada às mulheres (...)

Deste modo, os estereótipos de género, a falta de apoios ao equilíbrio trabalho-família e a exclusão das redes informais da organização são alguns dos principais fatores que, não sendo mutuamente exclusivos, impedem que a mulher ocupe mais cargos de liderança nas organizações (Yukl, 2013; Sabharwal, 2015). A perpetuação destes estereótipos concorre para a manutenção da genderização das organizações.

Organizações genderizadas

A perspetiva de Weber sobre as organizações sublinha que as mesmas têm como

características principais “uma divisão do trabalho e especialização, uma orientação impessoal, uma hierarquia de autoridade, regras e regulamentos e uma orientação de carreira” (Mintzberg, 2012, p. 95). A sua visão é criticada, entre outros aspetos, pelo seu preconceito relativamente ao género, e, nas palavras de Bologh (1990, p. xv, tradução nossa), é mesmo limitada, dado que

vivemos em corpos diferentes, em tempos diferentes, e vimos de lugares diferentes. A sua visão, por mais extensa e expansiva que seja, é a visão do seu corpo inscrito com o seu género, o seu lugar, o seu tempo. Pode ser a visão que lhe permite fazer o seu próprio caminho no e pelo mundo; mas também restringe o que pode ver, o que pode experienciar e o que pode saber.

Neste sentido, é de destacar o papel que a mulher assume na (re)produção da força de trabalho no sistema capitalista. Uma vez que “uma sociedade não pode deixar de produzir mais do que pode deixar de consumir” (Marx 1971a, p. 531 citado por Vogel, 2013, pp. 143-144), é necessário que haja força de trabalho sempre disponível. Neste sentido, a reprodução geracional assegura, de certa forma, a reprodução da força de trabalho. Como explica Vogel (2013),

Se há crianças a nascer, são as mulheres que as carregam e as dão à luz. As mulheres pertencentes à classe subalterna têm, portanto, um papel especial no que respeita à substituição geracional da força de trabalho. Embora também possam ser produtoras diretas, é o seu papel diferencial na reprodução da força de trabalho que está na origem da sua opressão na sociedade de classes. (Vogel, 2013, p. 150)

Por outras palavras, as experiências que os sujeitos têm e que são influenciadas pelo género influenciam as suas perspetivas e ações. Neste sentido, Santos (2010) refere três teorias que explicam por que as mulheres têm uma menor presença na gestão e liderança das organizações, sendo uma delas a perspetiva centrada no indivíduo. Esta defende que a razão para tal relaciona-se com as características individuais (nomeadamente, traços de personalidade e comportamentos) das mulheres, que as colocam em desvantagem relativamente aos homens, devido à socialização diferente que cada um experiencia.

A segunda – a perspetiva centrada na situação – argumenta que são as características de cada estrutura organizacional que guiam o comportamento da mulher

na gestão das organizações, e não as características particulares do sujeito. Assim, as trabalhadoras têm um acesso mais dificultado às redes informais de informações e contactos, condicionando a sua progressão de carreira. No entanto, esta perspetiva corre o risco de ignorar fatores como o contexto social, pois “assume que o/a ator/a social e a estrutura são independentes, o que não é verdade pois eles constituem realidades que se influenciam mutuamente” (Santos, 2010, p. 103).

Por fim, a perspetiva centrada na genderização da cultura organizacional questiona a neutralidade de género da própria organização e da sua gestão. Sobre esta abordagem, é de destacar o trabalho de Acker (1990), que explica, através da teoria das organizações genderizadas, como princípios masculinos dominam as estruturas organizacionais, isto é, como a desigualdade de género está inscrita na própria estrutura organizacional (esta não é neutra em termos de género). Acker (1989) destaca como

as relações de género também estão integradas nos processos organizacionais, muitas vezes nos mesmos processos que constituem a classe. Assim, as organizações de trabalho e os processos de classe são fundamentalmente genderizados. Nas actividades normais de execução do trabalho, de organização e divisão do mesmo em empregos e posições e de fixação de salários, a segregação sexual e a diferença salarial entre homens e mulheres, bem como as divisões de classe, são mantidas e reproduzidas. (Acker, 1989, pp. 221-222, tradução nossa)

Na sequência do identificado, a propósito da última perspetiva, destacamos que as organizações são marcadas por símbolos que refletem esta genderização, como a linguagem, a ideologia, a maneira de vestir, os próprios *media* e cultura, entre outros. Essa dimensão pode ser, de acordo com Kinicki e Soignet (2022), associada à ideia de *preconceito implícito*, que se encontra patente em inúmeros contextos (como as organizações escolares, as circunstâncias judiciais e os contextos tecnológicos), nomeadamente em decisões relacionadas com a seleção e avaliação dos trabalhadores, que são marcadas pela perpetuação de estereótipos (de género).

Assim, como argumenta Mintzberg (2012),

de facto, as mulheres estão vinculadas a papéis de apoio por estruturas que veem as características femininas como subordinadas e as masculinas como dominantes. As características masculinas de independência, racionalidade e competitividade são características dominantes

instrumentais da burocracia, enquanto as características mais femininas de dependência, emocionalidade e cooperação são propriedades subordinadas das organizações. (Mintzberg, 2012, p. 108, tradução nossa)

Esta realidade conduz a uma manutenção da desigualdade de género, traduzindo-se em fenómenos de segregação vertical e horizontal, que melhor explicamos na secção seguinte.

As estruturas de vidro nas organizações: segregação horizontal e vertical

As mulheres tendem a concentrar-se na base da hierarquia organizacional e a afastar-se dos cargos de topo (Guerreiro & Pereira, 2006), sendo por isso condicionadas na prossecução de cargos de liderança e gestão (apesar de, em geral, serem mais qualificadas do que os homens, como anteriormente mencionado). Este fenómeno ilustra a designada segregação vertical, sendo chamada por diversos autores como “teto de vidro” (*glass ceiling*), para descrever os desafios que as mulheres enfrentam nas organizações na ascensão vertical da sua carreira até aos referidos cargos (Yukl, 2013; Sabharwal, 2015; Kinicki & Soignet, 2022). É, como refere Aguiar (2018, p. 28), “a barreira não formal que impede muitas mulheres de alcançarem os lugares de liderança”, que se estabelece em si mesma como um mecanismo de comunicação interna, que evidencia os princípios éticos e fundamentos institucionais internamente estabelecidos e perpetuados.

O segundo conceito, segregação horizontal, diz respeito à já referida concentração de homens e mulheres em atividades respetivamente estereotipadas em termos de género (Guerreiro & Pereira, 2006; Wall *et al.*, 2016; Aguiar, 2018; CIG, 2022). Este fenómeno, conhecido como “paredes de vidro” (*glass walls*) (Bradbent & Kirkham, 2008; Sabharwal, 2015; Aguiar, 2018), restringe os indivíduos em determinadas ocupações tidas como naturalmente femininas ou masculinas. À semelhança dos tetos de vidro, as paredes de vidro igualmente contribuem para comunicar, ainda que de forma implícita, quais são os pressupostos – ou, melhor, preconceitos – de género assumidos pelas distintas organizações laborais contemporâneas.

Apesar de existirem outras metáforas produzidas pela literatura para explicar os obstáculos que as mulheres enfrentam na prossecução de lugares de liderança e gestão, a mais utilizada é o “telhado de vidro”, que consideramos que sintetiza bem o que tem vindo a ser discutido neste ensaio sobre a desigualdade de género nas organizações.

Estas estruturas de vidro têm diversas implicações (negativas), uma vez que fomentam um ambiente organizacional que não é equitativo e, portanto, não é (socialmente) justo, nem alicerçado em valores democráticos e verdadeiramente humanistas (Cunha *et al.*, 2019; Kinicki & Soignet, 2022). Além do identificado, ao reter determinados grupos em certas posições da hierarquia organizacional, perde-se a riqueza de perspetivas e olhares diferentes de que as lideranças poderiam beneficiar para construir um contexto promotor de uma participação mais inclusiva e democrática por parte das diferentes pessoas que constituem a organização. Porém, é fundamental reconhecer que a democracia, mesmo em contextos mais restritos como o domínio organizacional, é mais desafiadora do que a autocracia, pois é mais difícil criar um espaço onde todos os indivíduos sejam e se sintam efetivamente ouvidos e representados do que impor algo unilateralmente (Cunha *et al.*, 2019). Esta situação afeta o potencial crescimento e evolução da organização e, a nível social, promove a perpetuação dos estereótipos de género, afetando os indivíduos também a nível pessoal (através da falta de motivação e sentimento de bem-estar).

Para quebrar estas estruturas de vidro, a legislação, as medidas organizacionais, a educação e a formação são ferramentas cruciais, como advogamos em seguida.

Como quebrar as estruturas de vidro nas organizações

Como síntese do que discutimos nas páginas anteriores, podemos considerar que, apesar de a problemática da igualdade de género ter vindo a ganhar uma atenção crescente por parte das organizações, as mulheres ainda estão em desvantagem no que diz respeito a salários, à conciliação trabalho-família e, particularmente, ao acesso às posições de liderança e gestão, apesar de apresentarem maiores níveis de qualificação (Aguiar, 2018). Neste sentido, as organizações têm um papel fundamental na promoção da igualdade entre os géneros, nomeadamente através das suas políticas. A este propósito, Guerreiro e Pereira (2006) apontam que algumas destas medidas passam pela

aplicação e cumprimento do que está definido normativamente (por exemplo, no que concerne aos salários não diferenciados), pela promoção de uma cultura organizacional que apoie a vida familiar dos trabalhadores e das trabalhadoras e pelo “incentivo à inclusão de mulheres e homens em lugares que não sejam tradicionalmente considerados como adequados ao seu sexo, condicionando a tradicional segmentação do mercado laboral” (p. 22). Tanto homens como mulheres destacam a flexibilidade de horários, a atribuição de incentivos fiscais às empresas para o apoio à vida familiar dos trabalhadores e o alargamento do acesso a creches como medidas fulcrais para o apoio à vida familiar (INE, 2021).

Jaime *et al.* (2023) referem uma estratégia interessante de apoio às mulheres a nível organizacional, que consiste em grupos de apoio para “indivíduos que pertencem a grupos de identidade específicos, como o género, a raça e a etnia, a sexualidade, etc.” (p. 3, tradução nossa). Este tipo de iniciativas, incluindo frequentemente as lideranças, tem como objetivo último a mudança de comportamentos e preconceitos institucionalizados, através da partilha e do diálogo, podendo auxiliar as pessoas a lidar com situações quotidianas associadas aos grupos específicos a que pertencem.

No entanto, esta estratégia não deverá ser entendida como uma solução definitiva, dado que seria como colocar um penso rápido numa fratura exposta. Não se pode nunca esquecer que as desigualdades, particularmente as de género (associadas, também, a outras variáveis já identificadas, como classe ou nacionalidade), são uma questão social, não se limitando a contextos particulares. Como tal, a sua desconstrução é muito lenta e complexa, envolvendo níveis micro e macrossociais. Neste sentido, concordamos com Gomes *et al.* (2023), quando argumentam que “a igualdade de género não é uma meta que pode ser atingida a curto prazo, pois precisa romper barreiras estruturais nas organizações e na sociedade” (p. 7160).

Não se pode esquecer, por conseguinte, que, enquanto Estado democrático, a legislação é um instrumento fundamental para desconstruir os estereótipos de género de uma sociedade patriarcal e implementar a igualdade de género. Como aponta Rêgo (2010, p. 57):

A lei é, nesta matéria, o alicerce porque ao reconhecer que homens e

mulheres são seres humanos livres e iguais em dignidade e direitos tem que contrariar a normatividade social que pressupõe tarefas desiguais e assimétricas, os designados “papéis de gênero”, e por isso “direitos” desiguais e assimétricos para homens e mulheres.

Além disso, de modo a abordar a raiz do problema que é a desigualdade de gênero, a educação e a formação no seio das organizações assumem um papel fundamental para consciencializar os indivíduos sobre estas questões que, frequentemente, passam despercebidas, contribuindo para a construção de ambientes organizacionais mais inclusivos e democráticos. Por esse motivo, não é possível desconsiderar os aspetos relacionados com o modo como as múltiplas organizações se apropriam dos diferentes valores éticos, como os perpetuam e comunicam através das suas práticas institucionais.

Considerações finais

Em suma, com o presente texto visamos ilustrar que, apesar dos avanços já alcançados, é necessário continuar a batalhar para que homens e mulheres tenham a mesma possibilidade de suceder profissionalmente no contexto organizacional, desconstruindo os ideais de uma sociedade patriarcal. Como explicitam Cunha *et al.* (2019, p. 431), “as organizações são (ou deveriam ser) movidas por duas aspirações: (1) fazer as coisas, executá-las; (2) fazê-las bem, no sentido moral de as fazer virtuosamente”. Por esse motivo, não é ética ou democraticamente aceitável que as mulheres continuem a ser prejudicadas na sua ascensão profissional por fatores pessoais, nem que a vida familiar seja desvalorizada em relação à profissional por falta de outra opção.

No atual contexto histórico e social, não faz mais sentido (se é que alguma vez fez) que a mulher que ambiciona cargos de liderança e gestão continue a embater em estruturas de vidro – não há evidências de qualquer tipo que provem que os homens são mais qualificados para liderar e gerir do que as mulheres (Yukl, 2013, p. 371), como não existem evidências que possibilitem assumir que as mulheres em cargos de gestão/liderança desenvolvem um trabalho menos relevante do que os homens, apesar dos diferentes estilos já mencionados (Kinicki & Soignet, 2022). Assim, para alterar o cenário que ainda atualmente se verifica, a dimensão educativa – em cada organização – tem um papel essencial, incitando ao questionamento e desconstrução dos estereótipos de

gênero, visto que é necessário ponderar um olhar sistematizado e complexo de cada realidade institucional, de modo a, também assim, liderar dinâmicas de mudança que mitiguem quaisquer obstáculos de vidro.

Efetivamente, nas organizações laborais, existem diferentes mecanismos de comunicação – explícitos ou implícitos – que vão sendo apropriados pelas pessoas que as constituem. Como evidenciamos ao longo deste ensaio, estes processos de comunicação adquirem diferentes características e modos de divulgação – relacionados, por exemplo, com a escolha que se faz para cargos de gestão de topo, o estilo de liderança que se privilegia, o modo como se avaliam os trabalhadores, a forma como a organização reage a situações de gravidez ou similares, entre outros – que possibilitam a perpetuação de uma mensagem particular sobre o feminino e a sua relação com as organizações laborais, bem como sobre as funções e a participação privilegiadas das mulheres nas várias instituições.

Em síntese, e como defendem Ferreira *et al.* (2015, p. 65), “é no contexto organizacional e na interação das pessoas que é possível fazer diferente e transformar contextos” e, portanto, é preciso começar a partir os vidros que enclausuram as mulheres no interior das diferentes organizações. Ao desconstruir tais estruturas de vidro, será possível, por um lado, visar-se a construção de organizações mais justas, não apenas atentas às desigualdades de género, mas também sensíveis a outros fatores estruturantes de injustiça, como a etnia, a classe social ou a orientação sexual. Por outro lado, almeja-se que a reflexão crítica sobre as dimensões organizacionais contribua para uma compreensão mais ampla de como estas desigualdades são vivenciadas e reproduzidas por mecanismos estruturais inerentes às dinâmicas capitalistas contemporâneas.

Referências

- Acker, J. (1989). *Doing Comparable Worth: Gender, Class, and Pay Equity*. Temple University Press.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, 4(2), pp. 139-158.

Aguiar, L. M. (2018). *Desigualdades de género no acesso a lugares de liderança nas empresas portuguesas: um estudo de caso*. Relatório de Estágio de Mestrado, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - Universidade Nova de Lisboa.

APF. (n.d.). *Igualdade de género*. Retrieved outubro 15, 2023, from <https://apf.pt/informacao-tematica/violencia-sexual-e-de-genero/igualdade-de-genero/>

Bologh, R. W. (1990). *Love or greatness Max Weber and masculine thinking: a feminist enquiry*. Unwin Hyman.

Bourdieu, P. (2012). *A Dominação Masculina* (11^o ed.). Bertrand Brasil.

Bradent, J., & Kirkham, L. (2008). Glass ceilings, glass cliffs or new worlds?: Revisiting gender and accounting. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 21(4), pp. 465-473.

Bush, T., & Middlewood, D. (2005). *Leading and Managing People in Education*. Sage.

Carmo, R. (2021). Social inequalities: theories, concepts and problematics. *SN Social Sciences*, 1(5), 116. <https://doi.org/10.1007/s43545-021-00134-5>

CIG. (2018). *Igualdade de género em Portugal: Só somos livres quando somos iguais*. Retrieved from <https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2018/04/25-ABRIL.pdf>

CIG. (2022). *Projeto "Fronteiras de Vidro - Custos e fatores da segregação profissional e educativa para homens e mulheres" - Perfil ocupacional de homens e mulheres em Portugal em 2018*. Retrieved from https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2022/05/22_02_07_Fronteiras-de-vidro.pdf

CIG. (2024). *Igualdade de Género em Portugal: Boletim Estatístico 2024*. Retrieved from https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2024/12/BE-2024_11_26_FINAL-17122024.pdf

Collins, P. H. (2016). Toward a new vision: Race, Class, and Gender as Categories of Analysis and Connection. In S. J. Ferguson (Eds.) *Race, Gender, Sexuality, and Social Class: Dimensions of Inequality and Identity* (3a ed). (pp. 539-549). Sage.

Costa, J. A., & Castanheira, P. (2015). A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 31(1), pp. 13-44.

Crawley, S. L., Foley, L. J., & Shehan, C. L. (2016). Creating a world of dichotomy: Categorizing Sex and Gendering Cultural Messages. In S. J. Ferguson (Eds.) *Race, Gender, Sexuality, and Social Class: Dimensions of Inequality and Identity* (3a ed). (pp. 27-39). Sage.

Cunha, M. P., Rego, A., Cabral-Cardoso, C. (2019). *Teoria das organizações e da gestão: uma perspetiva histórica*. Lisboa: Edições Sílabo.

Curiel, O. (2020). Construindo metodologias feministas a partir do feminismo decolonial. In H. B. Hollanda (Orgs.) *Pensamento feminista hoje: perspectivas decoloniais*. (pp.137-157). Bazar do Tempo.

Decreto-Lei n.º 251/74 de 12 de junho do Ministério da Justiça - Gabinete do Ministro. (1974). Faculta a todos os cidadãos portugueses, independentemente do seu sexo, o acesso aos cargos judiciais ou do Ministério Público e aos quadros dos funcionários de justiça. Obtido de <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/251-622836>

Decreto-Lei n.º 308/74 de 6 de julho do Ministério dos Negócios Estrangeiros. (1974). Introdução de alterações na redação do Decreto-Lei n.º 47331, de 23 de Novembro de 1966, que aprovou a Lei Orgânica do Ministério dos Negócios Estrangeiros. Obtido de <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/308-402961>

Decreto-Lei n.º 492/74 de 27 de setembro do Ministério da Administração Interna - Direcção-Geral de Administração Local. (1974). Revoga o § 4.º do artigo 488.º do Código Administrativo. Obtido de <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/492-473338>

Desmond, M. & Emirbayer, M. (2016). What is racial domination? In S. J. Ferguson (Eds.) *Race, Gender, Sexuality, and Social Class: Dimensions of Inequality and Identity* (3a ed). (pp.17-26). Sage.

Ferreira, E., Lopes, A., & Correia, J. A. (2015). Repensar as Lideranças Escolares em Questões de Aprendizagem e Equidade. *Revista Lusófona de Educação*, 30, pp. 59-72.

Gomes, G., Renner, J. S., & Meyer, D. E. E. (2023). A diversidade de gênero na perspectiva organizacional: um programa de liderança feminina. *Revista De Gestão E Secretariado*, 14(5), 7153–7173. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i5.2112>

González González, M. T. (2003). El liderazgo en tiempos de cambio y reformas. *Organización y Gestión Educativa*, 11(6), pp. 4-8.

Guerreiro, M. d., & Pereira, I. (2006). Responsabilidade Social das Empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho-Família: Experiências do Prémio Igualdade é Qualidade. Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

INE. (2021). *Inquérito à Fecundidade – 2019*. Instituto Nacional de Estatística.

Jaime, P., Bandeira, M. L., & Brunstein, J. (2023). In between light empowerment and corporate moderate feminism: gender equality and women's emancipation in organizations. *Civitas: Revista De Ciências Sociais*, 23(1), 1-11. <http://dx.doi.org/10.15448/1984-7289.2023.1.39808>

Jares, X. R. (1997). El lugar del conflicto en la organización escolar. *Revista Iberoamericana de Educación*(15), pp. 53-74.

Joosse, P., & Willey, R. (2020). Gender and charismatic power. *Theory and Society*(49), pp. 533-561.

Kinicki, A., & Soignet, D. B. (2022). *Management: a practical introduction*. 20. Ed. New York: McGraw Hill Education.

Lei n.º 60/2018 de 21 de agosto da Assembleia da República. (2018). Medidas de promoção da igualdade remuneratória entre mulheres e homens por trabalho igual ou de

igual valor. Obtido de <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/60-2018-116130014>

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School. *Journal of Educational Administration*, 38(2), pp. 112-119.

Lugones, M. (2020). Gender and Universality in Colonial Methodology. *Critical Philosophy of Race*, 8(1), 25-47. DOI: 10.5325/critphilrace.8.1-2.0025

Massuchin, M. G., & Cavassana, F. (2022). Comunicação e gênero: uma análise cienciométrica da produção brasileira em periódicos nacionais. *Comunicação & Informação*(25), 199-222.

Mintzberg, H. (2012). Structure in Schools. In W. K. Hoy, C. G. Miskel, & C. J. Tarter, *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (9^o ed., pp. 94-137). McGraw-Hill.

Nogueira, C. (2009). Women in Positions of Power in Portugal: Contradictory Positions and Discourses. *Journal of Women, Politics & Policy*, 30(1), pp. 70-88.

Nogueira, C., & Saavedra, L. (2007). Estereótipos de gênero: Conhecer para os transformar. *Cadernos SACAUSEF*(3), pp. 10-30.

Rêgo, M. d. (2010). A construção da igualdade de homens e mulheres no trabalho e no emprego na lei portuguesa. In V. Ferreira (Orgs.), *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias* (pp. 57-98). Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

Sabharwal, M. (2015). From Glass Ceiling to Glass Cliff: Women in Senior Executive Service.

Santos, G. G. (2010). Gestão, trabalho e relações sociais de gênero. In V. Ferreira (Orgs.), *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias* (pp. 99-138). Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

Silva e Silva, V., & Rodrigues, L. (2022). Liderança Feminina: Os Desafios das Mulheres na Liderança Organizacional. ID on line. *Revista de psicologia*, 16(60), 330-348 <https://doi.org/10.14295/online.v16i60.3432>

Silva, P., & Saavedra, L. (2015). Gênero e Currículo. In T. Pinto (Coord.), *Guião de educação gênero e cidadania: 3^o ciclo do ensino básico* (2^a ed., pp. 61-78). Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género.

Teixeira, H. J., Salomão, S. M., & Teixeira, C. J. (2015). Principais Ideias do Pensamento Administrativo. In H. J. Teixeira, S. M. Salomão, & C. J. Teixeira, *Fundamentos de administração: a busca do essencial* (2^o ed., pp. 3-12). Elsevier Editora.

Vinkenbunrg, C. J., van Engenb, M. L., Eaglyc, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly*,

22(1), pp. 10-21.

Vogel, L. (2013). *Marxism and the oppression of women: toward a unitary theory*. Brill.

Wall, K., Cunha, V., Atalaia, S., Rodrigues, L., Correia, R., Correia, S. V., & Rosa, R. (2016). *LIVRO BRANCO - Homens e Igualdade de Género em Portugal*. Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

Weber, M. (2004). *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva* (Vol. 2). Editora Universidade de Brasília.

Xavier, S. C. (2020). *A (Des)Igualdade de Género na Administração Pública: Análise da Perceção dos Funcionários/as Públicos face às Políticas e Práticas de Conciliação Trabalho-Família*. Dissertação de Mestrado, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8^a ed.). Pearson.

Zaleznik, A. (1992). *Managers and Leaders Are They Different?* Harvard Business Review, pp. 1-12.

Zamir, S. (2019). The polymeric model of school evaluation in the era of accountability. *Quality Assurance in Education*, 27(4), 401-411.