



BANCO DE  
PORTUGAL  
EUROSISTEMA

# 11.<sup>a</sup> CONFERÊNCIA DO BANCO DE PORTUGAL Desenvolvimento económico português no espaço europeu

14 NOV. 2022  
Lisboa | Portugal



# Towards Leadership: Unveiling the Female Path

Maria João Quintão Barbosa

## **Supervisão:**

Professora Maria do Rosário Mota Oliveira Alves Moreira  
Professor Paulo Sérgio Amaral de Sousa





# AGENDA





## PERTINÊNCIA E ORIGINALIDADE

Mulheres representam **metade da população empregada.**

A sua **proporção no ensino superior é igual ou superior** à dos homens.



**Sub-representadas** nas posições de topo. **Ganham menos que os homens**, por trabalho igual.

Eurostat (2019)

Em empresas do S&P500:

- 44,7% dos funcionários são mulheres;
- 21,2% pertencem ao conselho de administração;
- 5,4% são CEOs.

Catalyst (2019)

Crescente **aumento do interesse acadêmico na participação das mulheres em cargos de gestão de topo.**

Salvaj & Kuschel (2020)



Muitos dos **fatores de sucesso são estudados separadamente.**

Muitos dos **modelos de carreira** iniciam-se num estágio em que a **mulher já se encontra no mercado de trabalho.**

O'Neil & Bilimoria (2005); White (1995)



## QUESTÕES DE PESQUISA

O objetivo da pesquisa é ambivalente:

Desenvolver um *road map* estruturado que sumarize e ordene as experiências das mulheres desde o nascimento até ao momento.

**Q1: *Is there a pre-defined path for women to achieve success?***

Perceber quais os fatores críticos na obtenção de cargos de gestão de topo pelas mulheres.

**Q2: *Which are the most critical determinants for the attainment of top management positions by women?***

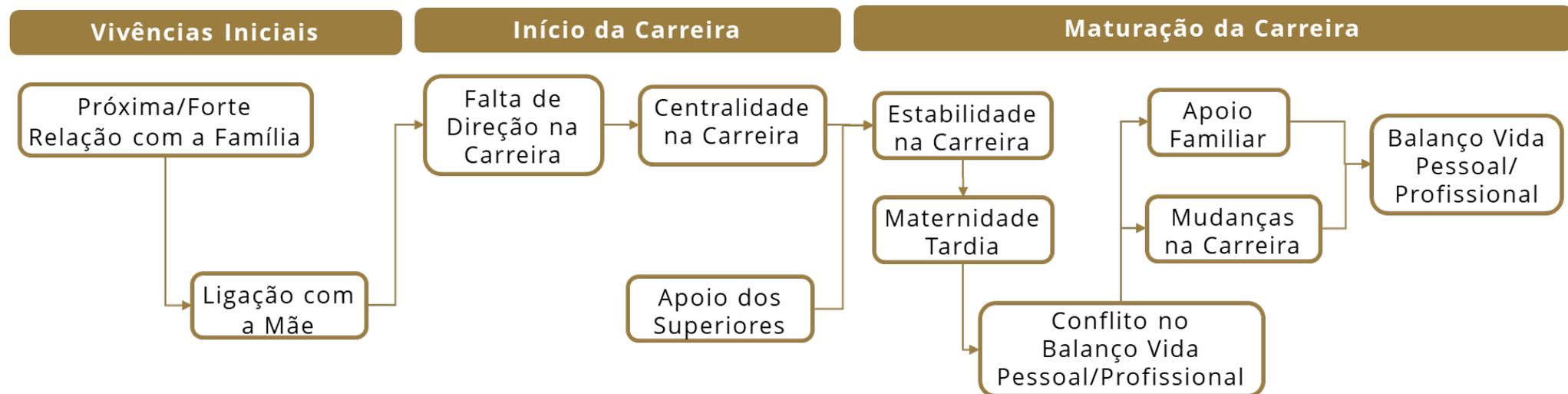


## REVISÃO DA LITERATURA

Muito autores destacam a prevalência de **modelos de carreira** construídos, apenas, sob uma lente masculina, desconsiderando as diferentes experiências e expectativas entre homens e mulheres ao longo das suas vidas.

O'Neil & Bilimoria (2005)

Mulheres em cargos de topos demonstram alguma semelhança nos seus percursos, tendo sido possível agrupar os principais eventos em **3 fases**.



Datta and Agarwal (2017); Ward et al.(2010); Ward et al (2009); O'Neil and Bilimoria (2005); White (1995)

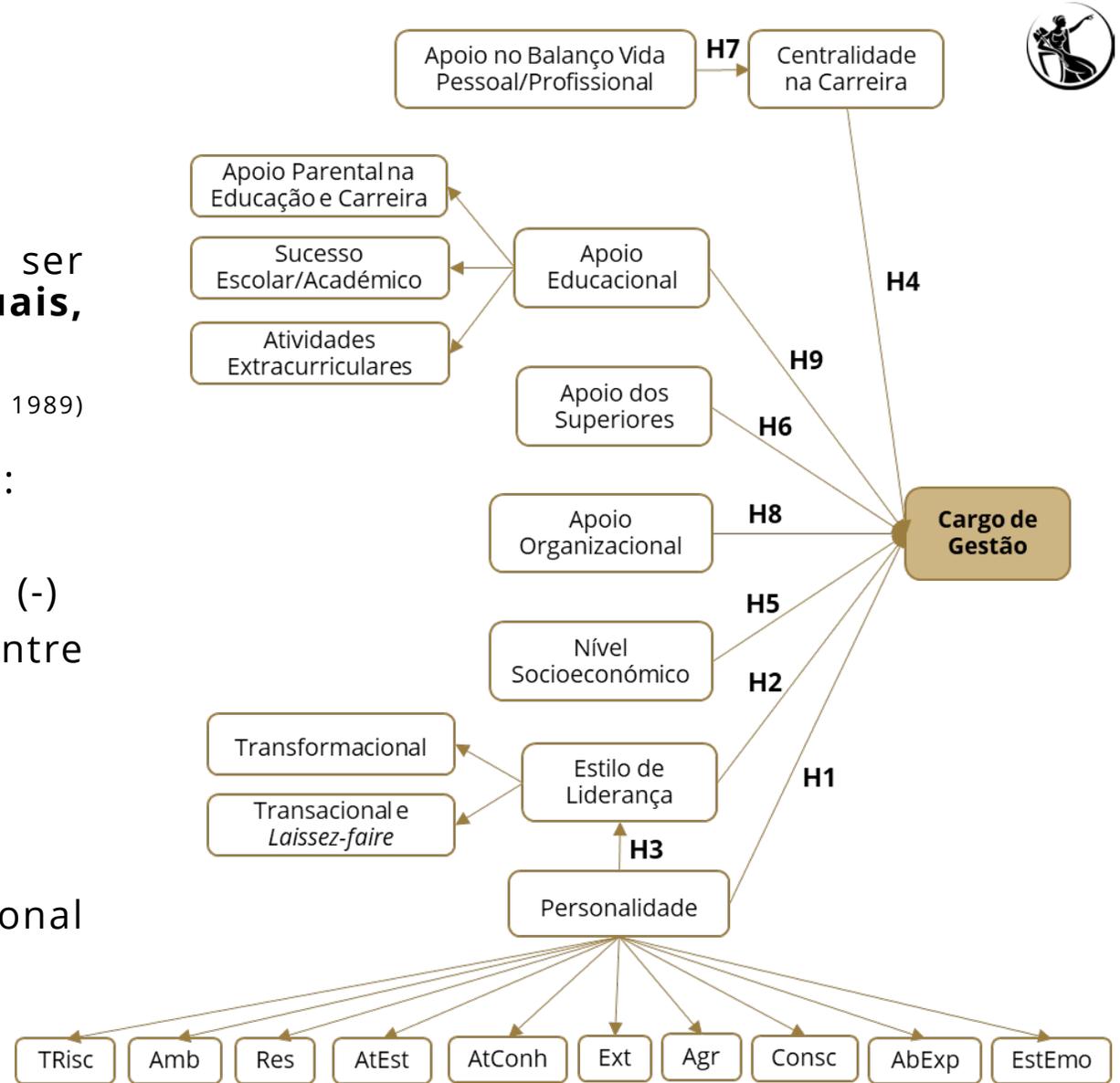
# REVISÃO DA LITERATURA

O conjunto dos fatores identificados podem ser organizados entre **fatores individuais, interpessoais, organizacionais e culturais.**

(Ragins and Sundstrom, 1989)

Impacto na obtenção de cargos de gestão de topo:

- H1:** Personalidade (+)
- H2:** Estilo Transformacional (+) Estilo Transacional (-)
- H3:** Estilo de Liderança enquanto mediador entre Personalidade e o Cargo de Gestão
- H4:** Centralidade na Carreira (+)
- H5:** Nível Socioeconómico (+)
- H6:** Apoio dos Superiores (+)
- H7:** Apoio no Balanço da Vida Pessoal/Profissional com impacto positivo na Centralidade na Carreira
- H8:** Apoio Organizacional (+)
- H9:** Apoio Educacional (+)



Keown and Keown (1982); White (1995); O'Neil and Bilimoria (2005); Ward et al. (2009); Ward et al. (2010); Shahtalebi et al. (2011); Cárdenas et al. (2014); Cook and Glass (2014); Peus et al. (2015); Glass and Cook (2016); Datta and Agarwal (2017); Salvaj and Kuschel (2020)



# Q1: CAMINHO PARA O SUCESSO



**9 Mulheres Entrevistadas** com idade média de **48 anos.**



**100%** Ensino Superior



**100%** Mãe

## Pesquisa Qualitativa

- Entrevistas semiestruturadas;
- Mulheres que ocupam cargos de gestão de topo em empresas em Portugal;
- Entrevistas presenciais e online;
- *Grounded Theory*.



**22%** Membro do Conselho de Administração  
**78%** Presidente/CEO  
**11%** Diretora de Departamento



**33%** Industria  
**56%** Serviços  
**11%** Educação



# Q1: CAMINHO PARA O SUCESSO



**Nota:** Destacado a sombreado as vivências adicionadas ao modelo inicial teórico.



# Q1: CAMINHO PARA O SUCESSO

## Infância e Adolescência



“Tive uma infância muito feliz, com os meus avós e uma mãe muito presente. Dedicada aos filhos e marido.” E6147

“Como rapariga ele [pai] sempre me incutiu a ideia que eu tinha de ser muito independente e não depender nunca de um homem.” E3137

“ Estudamos [ela e os irmãos] inglês, francês, música, fizemos desporto, todas as coisas que podíamos fazer, teatro, pintura... tudo o que dava para fazer, fizemos tudo. [...] o facto de ter cantado para audiências grandes faz com que, depois, consiga apresentar também para plateias grandes.” E113

“Estava no terceiro ano de Direito quando o jornal [Nome do Jornal] procurava estagiários para a secção de Economia [...] Comecei a colaborar e sacrifiquei grande parte das férias de verão para trabalhar no jornal.” E4154

“Agarrar a oportunidade foi essencial, a partir daí, fazer o que fiz com ela, já tem a ver comigo.” E1138

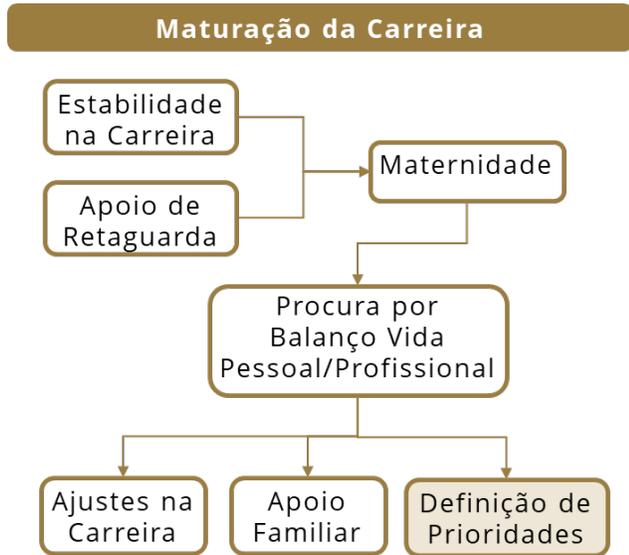
“Quando ele [CEO] me convidou eu pensei assim ‘Eu não consigo fazer isto [...] esta posição é demasiado grande para mim [...] mas se eles [CEO e Administrador] acham que eu sou capaz então vou ser capaz’” E3137

## Início da Carreira





# Q1: CAMINHO PARA O SUCESSO



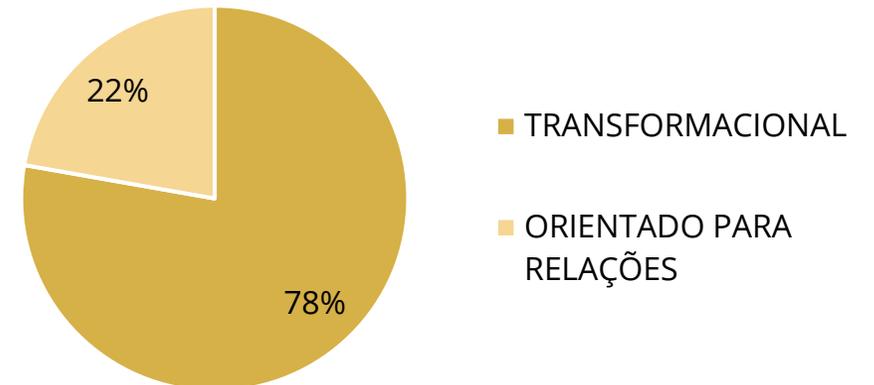
“Tive os meus filhos tarde porque estive a viajar, trabalhar, por isso planei ter os meus filhos mais tarde.” E5155

“Quando se tem uma vida familiar isso passou a ser insuportável [...] esta necessidade de ter uma vida mais calma ou, pelo menos, controlável, levou-me a começar a pensar em sair.” E3137

“[...] Sempre tive muitos apoios familiares (pais e sogros) e de uma empregada doméstica em quem confiava inteiramente. A educação e acompanhamento do nosso filho, bem como outras responsabilidades e tarefas domésticas, sempre foi partilhada com o meu marido.” E4154

“Prefiro convencer do que ditar as regras. Sei reconhecer as qualidades de cada membro da equipa e deixá-las florescer. ” E4154

“Vem dos valores que os nossos pais nos passam, vem do que eu presenciei, do que eu vi durante a minha vida mais jovem.” E7151





## Q2: FATORES CRÍTICOS



**229 Mulheres Questionadas** com idade média de **44 anos**.



**98%** Ensino Superior



**78%** Mãe

### Pesquisa Quantitativa

- Questionário online estruturado;
- Mulheres com idade  $\geq 25$ , com uma posição de gestão a liderar, pelo menos, duas pessoas;
- Partilhado via Redes Sociais, Revistas de Liderança e Associações;
- Modelo de Equações Estruturais dos Mínimos Quadrados Parciais (*PLS-SEM*).



**56%** Gestão de Topo  
**26%** Gestão Intermédia  
**18%** Gestão de 1ª Linha



**3%** Extração de Matérias-Primas  
**25%** Industria e Construção  
**72%** Serviços



## Q2: FATORES CRÍTICOS

Hipótese	Impacto da Hipótese	Coefficientes de Relação	P-value	Intervalo de Confiança (90%)
H1: Personalidade - Cargo de Gestão <sup>1</sup>	+	0,143	0,065**	[0,013 ; 0,263]
H2: Estilo Transformacional de Liderança – Cargo de Gestão Estilo Transacional de Liderança – Cargo de Gestão	+ -	-0,039	0,623	[-0,169 ; 0,088]
H3: Personalidade – Estilo de Liderança – Cargo de Gestão <sup>2</sup> Personalidade – Estilo de Liderança	+	-0,021 0,532	0,626 0,000*	[-0,090 ; 0,048] [0,450 ; 0,615]
H4: Centralidade na Carreira – Cargo de Gestão	+	0,122	0,096**	[0,002 ; 0,242]
H5: Nível Socioeconómico – Cargo de Gestão	+	0,183	0,008*	[0,064 ; 0,293]
H6: Apoio Superiores – Cargo de Gestão	+	-0,067	0,348	[-0,168 ; 0,066]
H7: Apoio no Balanço Vida Pessoal/Profissional – Centralidade na Carreira	+	0,081	0,575	[-0,201 ; 0,258]
H8: Apoio Organizacional – Cargo de Gestão	+	0,214	0,004*	[0,084 ; 0,329]
H9: Apoio Educacional – Cargo de Gestão	+	0,141	0,047*	[0,033 ; 0,262]

<sup>1</sup>Efeito Direto da Personalidade no Cargo de Gestão; <sup>2</sup>Efeito Indireto da Personalidade no Cargo de Gestão; \*Corroborada a um nível de significância de 5%; \*\*Corroborada a um nível de significância de 10%



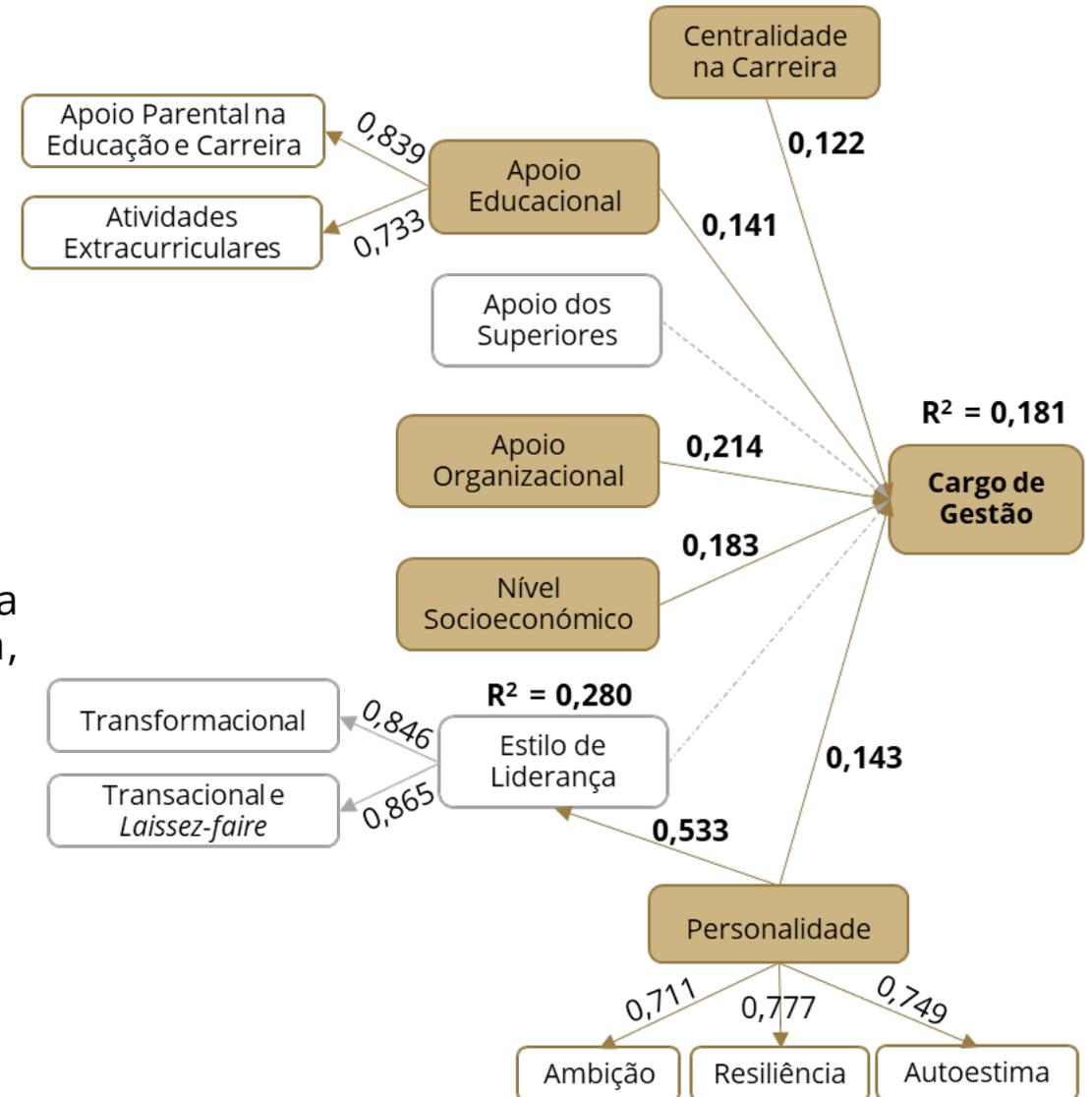
## Q2: FATORES CRÍTICOS

Há **5 fatores** principais que **explicam em 18%** a ascensão das mulheres a cargos de gestão de topo:

- Apoio Organizacional;
- Nível Socioeconómico (na infância);
- Personalidade;
- Apoio Educacional (na infância);
- Centralidade na Carreira.

Os traços de Personalidade explicam em 28% a obtenção do Estilo de Liderança que se caracteriza, principalmente, como transformacional.

Transformacional			Transacional e <i>Laissez-faire</i>		
Item	Média	Dsv. Padrão	Item	Média	Dsv. Padrão
Trf1	4,415	0,679	Trs&Lf1	4,236	0,638
Trf2	4,594	0,638	Trs&Lf2	3,507	1,014
Trf3	4,537	0,616	Trs&Lf3	1,546	0,643
Trf4	4,445	0,571	Trs&Lf4	1,616	0,810
Trf5	4,410	0,645			

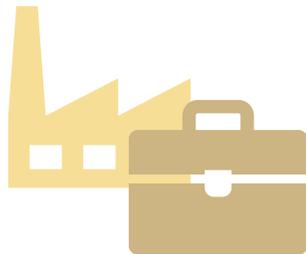
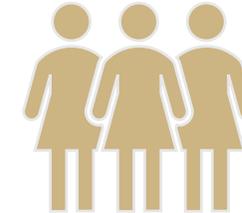




# IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

## Mulheres

- Exemplo de um modelo de carreira;
- Importância da centralidade na carreira;
- Possibilidade de equilibrar vida pessoal e profissional;
- Ambição, resiliência e autoestima como traços principais.



## Organizações

- Promover uma cultura organizacional transparente, igualitária e sem discriminação;
- Perceber e aproveitar as capacidades de liderança transformacional típica das mulheres;
- Desenvolver programas de promoção de liderança transformacional e desenvolvimento dos traços de personalidade mais críticos.



# IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

## Escolas e Universidades

- Desenvolver programas de promoção das *soft skills*;
- Reconhecer a importância da prática de atividades extracurriculares a par do currículo teórico;
- Criar departamentos de apoio à carreira disponíveis para os estudantes.



## Pais/Mães ou Cuidadores

- Encorajar, apoiar e guiar as filhas na vida escolar e nas decisões de carreira;
- Promover uma educação livre de preconceitos;
- Estar alerta sobre as *soft skills* necessárias para o futuro.



## IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

### Q1: Caminho para o Sucesso

- Desenvolver um *road map* mais completo e apenas baseado em experiências femininas;
- Reconhecer a importância da fase da Infância e Adolescência.
- Necessário expandir a amostra.



### Q2: Fatores Críticos

- Necessidade de metodologias mais robustas;
- Reforço estatístico da importância do período da Infância e Adolescência;
- Novo fator crítico, como a prática de atividades extracurriculares.
- Medir adequadamente o nível de gestão;
- Enviesamento subjetivo das escalas de Likert.



## BIBLIOGRAFIA

- Cárdenas, M. C., Eagly, A. H., Salgado, E., Goode, W., Heller, L. I., Jaúregui, K., . . . Tunqui, R. C. (2014). Latin American female business executives: An interesting surprise. *Gender in Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 2-24.
- Catalyst. (2019). Pyramid: Women in S&P 500 Companies Retrieved from <https://www.catalyst.org/research/women-in-sp-500-companies/>
- Cook, A., & Glass, C. (2014). Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis. *Gender, Work & Organization*, Vol. 21 No. 1, pp. 91-103.
- Datta, S., & Agarwal, U. A. (2017). Factors effecting career advancement of Indian women managers. *South Asian Journal of Business Studies*, Vol. 6 No. 3, pp. 314-336.
- Eurostat. (2019). Gender statistics Retrieved from [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender\\_statistics#Education](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_statistics#Education)
- Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, Vol. 27 No. 1, pp. 51-63.
- Keown, C. F., Jr., & Keown, A. L. (1982). Success Factors for Corporate Woman Executives. *Group & Organization Management*, Vol. 7 No. 4, pp. 445-456.
- O'Neil, D. A., & Bilimoria, D. (2005). Women's Career Development Phases. *Career Development International*, Vol. 10 No. 3, pp. 168-189.



## BIBLIOGRAFIA

- Peus, C., Braun, S., & Knipfer, K. (2015). On Becoming a Leader in Asia and America: Empirical Evidence from Women Managers. *The Leadership Quarterly*, Vol. 26 No. 1, pp. 55-67.
- Ragins, B. R., & Sundstrom, E. (1989). Gender and Power in Organizations: A longitudinal perspective. *Psychological Bulletin*, Vol. 105 No. 1, pp. 51-88.
- Salvaj, E., & Kuschel, K. (2020). Opening the "Black Box": Factors Affecting Women's Journey to Senior Management Positions - A Literature Review. In las Heras Maestro M., Chinchilla Albiol N., & G. G. M. (Eds.), *The New Ideal Worker. Contributions to Management Science*. (pp. 203-222): Springer, Cham.
- Shahtalebi, S., Yarmohammadian, M. H., & Ajami, S. (2011). Women's Success Factors from Leadership in Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 15, pp. 3644-3647.
- Ward, R. M., DiPaolo, D. G., & Popson, H. C. (2009). College Student Leaders: Meet the alpha female. *Journal of Leadership Education*, Vol. 7 No. 3, pp. 100-116.
- Ward, R. M., Popson, H. C., & DiPaolo, D. G. (2010). Defining the Alpha Female: A female leadership measure. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 17 No. 3, pp. 309-320.
- White, B. (1995). The Career Development of Successful Women. *Women in Management Review*, Vol. 10 No.3, pp. 4-15.

# Obrigada

