

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

INFLUÊNCIA DA PERSONALIDADE NO MERCADO DE  
TRABALHO: DIFERENÇAS ENTRE O HOMEM E A MULHER

---

Diogo Alexandre Oliveira Rodrigues

Constituição do júri:

Presidente de júri: Especialista Carlos Nunes

Arguente: Doutor Maria Teresa Esteves

Lisboa, Abril 2023



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

INFLUÊNCIA DA PERSONALIDADE NO MERCADO DE  
TRABALHO: DIFERENÇAS ENTRE O HOMEM E A MULHER

Diogo Alexandre Oliveira Rodrigues

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Manuel Teles da Silva e do Professor Doutor José Moleiro Martins.

Lisboa, Abril 2023

Dedico este trabalho aos meus pais:  
Inspiram-me em todas as adversidades  
E me permitem ser alguém  
Sem vocês  
Não teria chegado aqui

“Somos todos gênios, mas se julgar um peixe pela sua capacidade de subir a uma árvore, ele  
passará a sua vida a pensar que é estúpido’

- Autor desconhecido

## Agradecimentos

Realizar esta dissertação marca uma etapa única na minha vida académica e tal não seria possível sem o apoio incondicional de várias pessoas.

Um especial agradecimento segue:

Aos meus pais por permitirem alcançar aquilo que alcancei até aqui e por me apoiarem em todos os desafios da vida. São a minha inspiração para ambicionar e trabalhar por mais.

À minha namorada Eva por todo o apoio incondicional e por acreditar em mim e nas minhas capacidades.

Aos meus orientadores Manuel Teles da Silva e José Duarte Moleiro pela orientação imprescindível durante a elaboração desta dissertação.

E, para concluir, agradeço a todos os que de certa forma me apoiaram durante este percurso gratificante e contribuíram para a conclusão do mesmo.

## Resumo

São várias as ocasiões em que surgem notícias ou publicações relacionadas com as desigualdades entre o homem e a mulher. Com estas desigualdades, as organizações necessitam de contribuir para o estudo destas mesmas desigualdades e contribuir para combater as mesmas, dentro dos parâmetros possíveis.

Esta investigação visa estudar as diferenças comportamentais entre ambos os sexos e de que forma as organizações se podem adaptar a essas mesmas diferenças.

A investigação será composta por uma revisão de literatura sendo complementada por uma parte prática: um questionário de forma a analisar algumas diferenças entre o homem e a mulher. A parte prática irá estudar o tipo de personalidade mais adequada para um líder, os desafios mais comuns no local de trabalho, se as pessoas valorizam a competência ou a igualdade e os fatores que são mais valorizados consoante a idade e o sexo. A revisão de literatura será composta por estudos de caso e por material científico credível.

Deste modo, procura-se que esta investigação possa contribuir para a melhoria dos processos de gestão nas organizações, especialmente na gestão de pessoas, sendo que são vários os tipos de gestores que poderão beneficiar desta investigação: empresário, gestor intermédio e investidor.

### Palavras-chave

Gestão; Comportamento; Psicologia; Diferenças; Recursos-Humanos; Liderança

## Abstract

There are several occasions on which news or publications related to inequalities between men and women appear. With these inequalities, organizations need to contribute to the study of these same inequalities and contribute to fighting them, within the possible parameters.

This investigation aims to study the behavioral differences between both sexes and how organizations can adapt to these same differences.

The investigation will consist of a literature review being complemented by a practical part: a questionnaire to analyze some differences between men and women. The practical part will study the most suitable personality type for a leader, the most common challenges in the workplace, whether people value competence or equality and the factors that are most valued according to age and gender. The literature review will consist of case studies and credible scientific material.

In this way, the aim is that this research can contribute to the improvement of management processes in organizations, especially in people management, since there are several types of managers who may benefit from this research: entrepreneur, middle manager, and investor.

### Key-words

Management; Behaviour; Psychology; Differences, Human-Resources; Leadership

# Índice

1. Introdução .....	1
1.1 Relevância do tema .....	1
1.2 Objetivos gerais e específicos .....	2
1.3 Metodologias de investigação .....	4
1.4 Estrutura da investigação .....	4
2. Revisão da literatura .....	5
2.1 As diferenças entre sexos: .....	5
2.1.1. O modelo de 5 fatores de personalidade.....	5
2.1.2. Diferenças de personalidade entre o homem e a mulher .....	9
2.2 Fatores culturais .....	14
2.3 Liderança e gestão de pessoas .....	17
2.3.1 Investir nos recursos humanos como forma de potenciar o negócio .....	17
2.3.2 As competências essenciais para os líderes e para as equipas .....	17
2.3.3 A diversidade e resultados.....	23
2.3.4 A personalidade no empreendedorismo .....	24
2.4 A comunicação no ambiente de trabalho.....	28
2.5 Conclusões intermédias.....	29
3. Estudo Empírico .....	31
3.1 Metodologia .....	35
3.2 Recolha de dados.....	37
3.3 Análise dos resultados.....	42
4. Conclusão .....	50
Referências bibliográficas.....	54
Apêndice nº1 – Questionário sobre personalidade e gestão.....	59

## Índice de quadros

Quadro 2.1 - Traços mais relevantes para a eficácia dos gestores .....	19
Quadro 2.2 - Competências potencialmente mais relevantes para a eficácia dos líderes .....	20

## Índice de tabelas

Tabela 2.1 - Resumo dos traços e sub-facetadas dominadas por ambos os sexos .....	14
Tabela 2.2 - Desvio-padrão médio nas diferenças entre a mulher e o homem em 26 culturas .	16
Tabela 3.1 - Percentagem de mulheres que recebem um diploma por área de estudo e por região .....	33
Tabela 3.2 - Percentagem de mulheres por indústria .....	34
Tabela 3.3 - Sexo.....	40
Tabela 3.4 - Filhos.....	40
Tabela 3.5 - Idade.....	40
Tabela 3.6 - Área de estudo.....	41
Tabela 3.7 - Situação profissional .....	42
Tabela 3.8 - Ambição empreendedora .....	43
Tabela 3.9 - Líder/chefe valorizado em momentos de adversidade .....	43
Tabela 3.10 - Líder/chefe valorizado em momentos de prospeção.....	44
Tabela 3.11 - Desafios mais comuns no local de trabalho .....	46
Tabela 3.12 - Fator que mais valoriza na contratação.....	47
Tabela 3.13 - Fatores mais valorizados consoante a idade e o sexo .....	48

## Índice de figuras

Figura 2.1 Representação hierárquica da personalidade, desde as sub-facetadas NEO até às facetadas e aos traços dos cinco grandes. ....	6
Figura 2.2 - Estrutura do traço Abertura para a Experiência .....	10
Figura 2.3 - Estrutura do traço Conscienciosidade .....	11
Figura 2.4 - Estrutura do traço Extraversão .....	12
Figura 2.5 - Circumplexo interpessoal .....	12
Figura 2.6 - Estrutura do traço Amabilidade.....	13
Figura 2.7 - Estrutura do traço Neuroticismo.....	14

# 1. Introdução

## 1.1 Relevância do tema

O desenvolvimento das nações, independentemente da época, gerou diversas oportunidades e desafios. Foram desenvolvidas economias, gerados postos de emprego, criadas e desenvolvidas novas indústrias, entre outros fatores. Este desenvolvimento das nações foi acompanhado por um fator social, que hoje é considerado por muitos relevantes: a desigualdade entre o homem e a mulher. À medida que as populações se desenvolvem economicamente e socialmente, procura-se que a desigualdade entre o homem e a mulher seja menor de forma a caminhar-se para uma sociedade equitativa.

Em diversos tópicos do quotidiano, é possível surgirem assuntos com explicações simplistas ou incompletas, levando o cidadão comum à desinformação e/ou à razão errada de determinado acontecimento.

A realização deste estudo é motivada pela ascensão de propaganda simplista e pouco informativa sobre a desigualdade entre o homem e a mulher, especificamente à desigualdade profissional tal como o salário, horas de trabalho, taxas de desemprego, entre outros. Combater a desigualdade entre os sexos é um desafio multivariável, o que torna o mesmo bastante complexo de compreender e resolver. Uma das variáveis mais abordadas e que se procura alcançar é a igualdade de rendimentos. De acordo com os dados da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico), a diferença média percentual entre os rendimentos médios do homem e da mulher, nos países pertencentes à OCDE, é de 11.6% para o ano de 2020 (OECD, 2020).

Alcançar a igualdade salarial, relativamente à média salarial, torna-se bastante desafiante por existirem diversos fatores que influenciam tal medida, incluindo as escolhas pessoais feitas por cada sexo que são influenciadas por fatores culturais e psicológicos. Gerir pessoas é crucial nas organizações de sucesso e cada vez mais as organizações se apercebem que aumentar o salário dos seus colaboradores nem sempre aumenta diretamente a produtividade e/ou a satisfação no local de trabalho. Um estudo refere que priorizar dinheiro em detrimento do tempo poderá afetar a nossa felicidade (Whillans, Macchia, & Dunn, 2019). Deste modo,

pretende-se que este estudo permita aprofundar as razões para as diferenças profissionais entre ambos os sexos. Pretende-se contribuir para a realidade empresarial identificando quais os processos que as organizações podem adotar para caminharem para a otimização de *performance*, no que toca à alocação de recursos humanos aos diversos cargos, com base nos fatores culturais e psicológicos.

Assim, esta investigação foi intitulada de "Influência da Personalidade no Mercado de Trabalho: Diferenças entre o Homem e a Mulher" porque esta investigação visa investigar se a personalidade pode ser uma das variáveis que explica as diferenças na desigualdade de género no mercado de trabalho. Através da análise das diferenças de personalidade entre homens e mulheres, e como essas diferenças podem afetar a escolha profissional e a remuneração, pretende-se que esta investigação contribua para uma compreensão mais abrangente e profunda da desigualdade de género no mercado de trabalho.

## **1.2 Objetivos gerais e específicos**

Os objetivos deste estudo assentam em contribuir para uma gestão mais eficiente e eficaz dentro das organizações, especificamente para a melhoria da alocação de recursos humanos pois é a partir destes que as organizações crescem e se desenvolvem.

De forma a delinear estratégias de motivação, é importante conhecer os colaboradores, estudá-los, analisar os seus comportamentos em diversos cenários e saber o impacto que a idade tem nestes fatores. Todos os dias o Sol nasce e todos têm as mesmas 24 horas, o que difere entre as pessoas são as suas prioridades e circunstâncias. São essas mesmas prioridades e circunstâncias que as organizações necessitam de compreender. Da mesma forma que as empresas possuem um propósito que as move e justifica a sua razão de existir, as pessoas também possuem fatores que as movem. Os processos e mecanismos colocados em prática pelas organizações necessitam de ir ao encontro desses mesmos fatores que movem as pessoas fora do seu ambiente de trabalho, sustentando a visão e valores das mesmas.

Compreendendo as motivações dos recursos humanos, é também importante compreender a forma como estes se comportam e trabalham no dia a dia. Um dos fatores que será tido em conta nesta investigação é a componente cultural. As diferenças culturais por vezes criam a possibilidade de gerarem fricção dentro das organizações. Os comportamentos culturais poderão entrar em choque e gerar frustração dentro da organização. Frustração gerada pelas

diferenças culturais poderá levar à rejeição/exclusão de um indivíduo de um grupo de trabalho, por parte da equipa, prejudicando bastante assim a cultura da empresa e criando divisão entre os colaboradores da mesma (PennState Extension, 2020).

Especificamente, os objetivos que se pretende alcançar são os seguintes:

1. Investigar e apresentar o enquadramento teórico sobre as diferenças entre sexos abordando teorias científicas sobre as diferenças de personalidade;
2. Investigar e apresentar o enquadramento teórico sobre liderança, gestão de pessoas, gestão de organizações e dados sobre ambos os sexos no mercado de trabalho;
3. Analisar a desigualdade entre sexos no mercado de trabalho: educação, mercado de trabalho, horas de trabalho, produtividade e salário.
4. Compreender quais os comportamentos mais valorizados nos líderes e delinear possíveis personalidades mais desejáveis
5. Identificar os desafios com maior ocorrência nas organizações e delinear causas para a origem dos mesmos e possíveis soluções.

De forma a dar resposta a esses objetivos, foram delineadas 4 questões de investigação que surgiram da revisão de literatura:

- Qual o tipo de personalidade do líder considerada como a mais adequada numa relação hierárquica e de desenvolvimento profissional?
- Quais os tipos de desafios mais comuns no local de trabalho?
- O que procuram as pessoas no mercado de trabalho, igualdade ou equidade?
- Quais os fatores mais valorizados num trabalho consoante a idade e o sexo?

De forma a dar resposta a estas questões e a ser esclarecedor, igualdade será o tratamento indiferenciado dos indivíduos, independentemente de características como a raça, etnia, género, nacionalidade, etc. Assim, o seu tratamento em contexto laboral resultará apenas do seu mérito ou competência. Já a equidade incorre na chamada discriminação positiva, favorecendo (por exemplo, através de cotas) os membros de determinados grupos, atendendo à sua raça, etnia, género, ou mesmo ao seu grau de deficiência física, por exemplo. A equidade visa, assim, compensar os indivíduos que, de algum modo, são socialmente desfavorecidos (Silva, 2023).

### **1.3 Metodologias de investigação**

A elaboração desta investigação consistiu na revisão bibliográfica sobre os seguintes tópicos: comportamento humano, gestão de organizações e mercado de trabalho. Posteriormente, realizou-se uma recolha de dados qualitativos através da aplicação de um questionário com o intuito de analisar a influência da personalidade no mercado de trabalho, destacando as diferenças comportamentais entre o sexo masculino e o sexo feminino. As principais fontes de recolha de informação são artigos científicos, dissertações de mestrado, *sites* na *internet*, teses de doutoramento e questionários.

### **1.4 Estrutura da investigação**

A gestão de pessoas é um dos tópicos fundamentais para o sucesso de uma organização. O sucesso de uma empresa depende da capacidade de gerir e motivar os colaboradores, independentemente do seu sexo. No entanto, a gestão de pessoas deve ser realizada de forma a reconhecer e compreender as diferenças de personalidade entre os homens e as mulheres, que podem influenciar a forma como cada indivíduo reage a diferentes situações e tarefas.

Por isso, a investigação sobre as diferenças de personalidade entre homens e mulheres é relevante para a gestão de pessoas, uma vez que permite aos gestores compreender as diferenças individuais e adequar as estratégias de gestão a cada colaborador, independentemente do género. A gestão de pessoas também pode ajudar a promover a igualdade de género no mercado de trabalho, criando um ambiente de trabalho inclusivo e livre de discriminação de género.

A dissertação divide-se em 3 capítulos: Introdução, Enquadramento Teórico e Aplicação Prática. Estes pontos têm interligação entre si e possuem o objetivo de sustentarem a componente teórica uns dos outros. O enquadramento teórico tem como intuito abordar os tópicos centrais desta dissertação: a personalidade e a gestão das organizações. Neste tópico são explorados vários pontos tais como as razões das diferenças entre sexos, inteligência emocional, liderança, gestão de equipas, entre outros. No capítulo da aplicação prática é feita uma interligação entre a informação trabalhada e apresentada no enquadramento teórico e desafios comuns na gestão de pessoas e organizações. Este capítulo apresenta-se como um capítulo prático com o intuito de auxiliar todos aqueles que gerem ou influenciam a gestão de pessoas. No final desta dissertação, são apresentadas as contribuições finais e o que poderá

ser investigado de forma a potencializar a informação aqui explorada e apresentada. São também apresentadas algumas limitações e sugestões de como mitigar essas limitações.

## **2. Revisão da literatura**

### **2.1 As diferenças entre sexos:**

Compreender o comportamento humano é essencial, no entanto, não é um desafio de baixa dificuldade. É importante reconhecer que existem diferenças entre o sexo masculino e o sexo feminino. Um exemplo prático é a tendência do sexo masculino, independentemente da idade, demonstrar uma tendência geral para se sobrevalorizar (Weisfeld, 2012). Em situações de competitividade (um exemplo é a competitividade dentro de uma organização e no mercado), a sobrevalorização pode influenciar a pessoa a adotar um comportamento de aceitação de desafios/adversidade e a persistir na resolução dos mesmos. Essa mesma mentalidade pode levar aos ‘rivais’ a entrar em modo de submissão ou até atrair potenciais parceiros (Trivers, 2010).

Um ponto intrigante revelado num estudo, identifica que à medida que as crianças crescem e se desenvolvem, a competição por dominância aumenta, possivelmente pela competição por parceiros (Boulton, 1992) e devido ao aumento de força no sexo masculino. Um dado que se revelou num estudo indica que a competição aumenta não só no sexo masculino, mas também no sexo feminino (Campbell, 1995) – em 240 culturas, nenhuma delas apresenta casos em que as raparigas adolescentes são mais competitivas que os rapazes (Schlegel, 1995). Surge assim a importância de estudar a componente biológica que é comum a todos os seres humanos, componente essa que se mantém estável em mais de 240 culturas, como mencionado no estudo referido anteriormente.

#### **2.1.1. O modelo de 5 fatores de personalidade**

Durante vários anos, sempre se procurou compreender os traços de personalidade das pessoas tendo isso levado ao surgimento de várias teorias e modelos de compreensão de personalidade. Existe um modelo que se destaca: o modelo de cinco fatores (McCrae & Costa, Jr, 1999).

O modelo dos cinco fatores apresenta-se como uma generalização empírica sobre a covariação dos traços de personalidade. Se um elevado número de escalas de classificação de personalidades é usado e se as medidas das escalas são bastante vastas, a descrição das personalidades é praticamente composta por cinco fatores robustos (Digman & Inouye, 1986). Os cinco fatores de personalidade são os seguintes: Abertura para a experiência, Conscienciosidade, Extroversão, Amabilidade e Neuroticismo. A Figura 2.1 representa a estrutura dos cinco grandes traços de personalidade que constituem o modelo bem como uma hipótese de uma hierarquia que combina duas teorias de facetas diferentes: a teoria de DeYoung, Quilty e Peterson (2007) e a teoria das NEO subfacetas de Costa & McCrae (Judge, Rodell, Klinger, Simon, & Crawford, 2013).

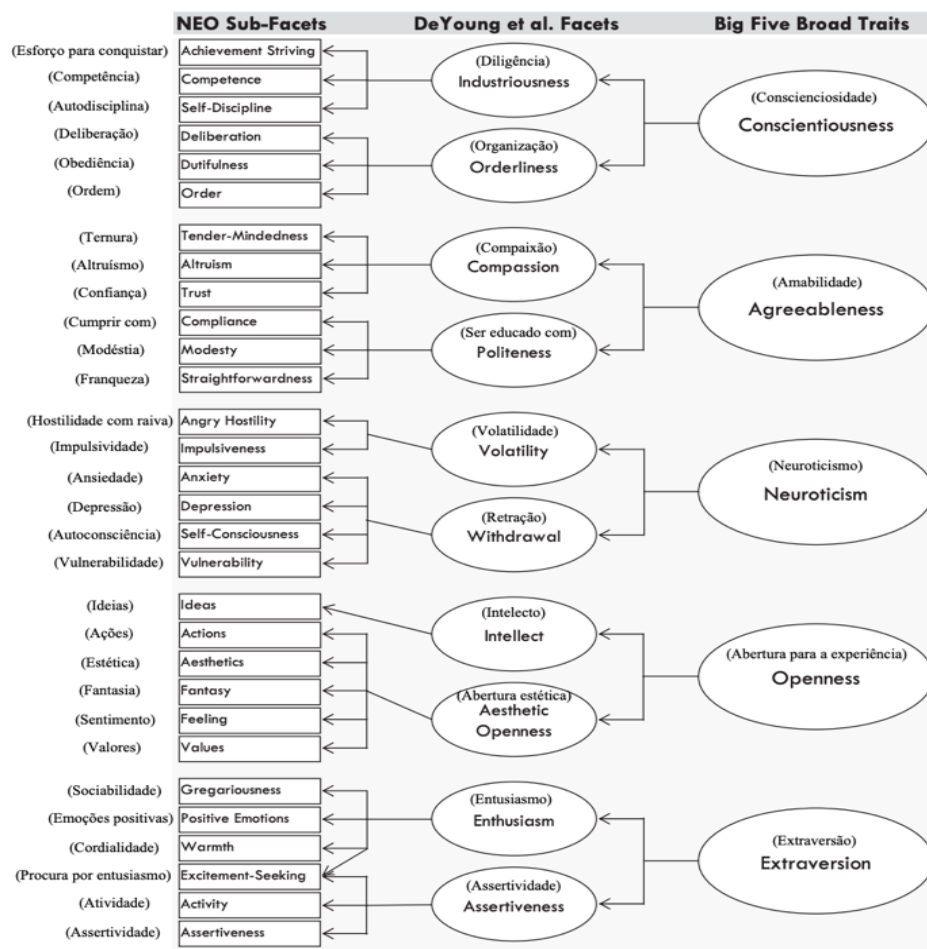


Figura 2.1 Representação hierárquica da personalidade, desde as sub-facetas NEO até às facetas e aos traços dos cinco grandes.

**Fonte:** Retirado de Judge, Rodell, Klinger, Simon, & Crawford (2013, p.878). Nota: tradução livre do autor.

Descobertas indicam a existência de um nível intermédio na estrutura de personalidade entre facetas e domínios (traços de personalidade) (DeYoung, Quilty, & Peterson, 2007).

O tópico dos traços de personalidade é um tópico bastante extenso e complexo, existindo bastante literatura relevante com diversas teorias que explicam o que origina cada traço de personalidade. Dada à complexidade e à relevância do tópico para a presente investigação, os cinco grandes traços de personalidade são os únicos pontos que irão ser abordados e explorados.

As primeiras letras de todos os cinco fatores de personalidade apresentados anteriormente, formam a sigla 'OCEAN', sendo uma forma comum de lembrar todos os fatores. Apesar da sigla 'OCEAN' remeter para a palavra oceano (traduzido do inglês *Ocean*), não existe qualquer relação entre o oceano e os cinco fatores de personalidade. Os cinco fatores de personalidade possuem diversos significados representando-se da seguinte forma (Zillig, Hemenover, & Dienstbier, 2002):

Abertura para a experiência: este traço de personalidade é caracterizado pela capacidade e interesse em confrontar e processar estímulos complexos. Reflete atitudes relacionadas com a criatividade, imaginação, curiosidade intelectual e valorização de experiências estéticas (Weisberg, DeYoung, & Hirsh, 2011). Por norma não são encontradas diferenças entre o sexo feminino e o sexo masculino, no entanto, as mulheres têm a tendência em obter uma maior pontuação no que toca a estética e sentimentos, já os homens tendem a obter uma maior pontuação relativamente a ideias (Costa Jr., Terracciano, & McCrae, 2001).

Conscienciosidade: a Conscienciosidade refere-se a traços conectados com autodisciplina, organização e controlo de impulsos, refletindo em parte a capacidade de ter autocontrolo de forma a seguir regras ou em manter o trabalho de forma a conseguir um objetivo (Weisberg, DeYoung, & Hirsh, 2011). Não existem diferenças relevantes encontradas entre ambos os sexos, tendo as mulheres apenas apresentado uma maior pontuação em pontos como organização, obediência e autodisciplina. Estas diferenças não são consistentes entre culturas (Costa Jr., Terracciano, & McCrae, 2001).

Extroversão: os traços relacionados com emoções positivas, assertividade e sociabilidade fazem parte da extroversão e todos eles estão ligados à sensibilidade a recompensas (Depue & Collins, 1999) (DeYoung & Gray, 2009). As diferenças na extroversão entre sexos são pequenas no geral. Crê-se que poderá ser devido às diferenças ao nível dos traços que compõem a extroversão, visto que ambos os sexos obtêm resultados diferentes ao nível das sub-facetas (Weisberg, DeYoung, & Hirsh, 2011).

Amabilidade: a Amabilidade engloba atitudes relacionadas com empatia e gentileza. A amabilidade envolve ações que tendem a estar relacionadas com cooperação, contribuição da harmonia social e consideração pelas preocupações de terceiros (Weisberg, DeYoung, & Hirsh, 2011). As mulheres obtêm consistentemente pontuações em amabilidade superiores aos homens (Costa Jr., Terracciano, & McCrae, 2001).

Neuroticismo: o traço de personalidade Neuroticismo faz referência a todas as atitudes/emoções de cariz negativo (ex: comunicação pessimista, ansiedade, medo, entre outros). O neuroticismo já esteve relacionado com as crenças de crenças irracionais (Barlow, 1988), no entanto, a sua essência e operacionalização são as emoções negativas (Zillig, Hemenover, & Dienstbier, 2002). Após um estudo, chegou-se à conclusão de que as mulheres tendem a ter uma maior classificação, relativamente a neuroticismo, que os homens, tendo as mulheres reportado mais sintomas de depressão que os homens (Costa Jr., Terracciano, & McCrae, 2001). Nesse mesmo estudo, é referida uma exceção relativamente à generalização em que as mulheres obtêm uma maior pontuação no traço neuroticismo, mencionando que o homem normalmente apresenta uma maior pontuação em raiva.

A larga maioria dos termos e explicações que os psicólogos procuram dar ao termo ‘personalidade’ é sumariado pelo modelo dos cinco fatores e o mesmo tem acrescentado bastante valor ao ramo da psicologia por sistematizar e integrar diversos conceitos e medidas (McCrae & Costa, Jr, 1999).

### **2.1.2. Diferenças de personalidade entre o homem e a mulher**

No tópico anterior, foi apresentado o modelo de 5 fatores de personalidade juntamente com a caracterização de cada traço de personalidade e a respetiva classificação obtida por cada sexo (se maior que, menor que ou igual).

O sexo feminino, até à puberdade, possui maior capacidade de comunicação e capacidades motoras que o sexo masculino (Zaidi, 2010). As mulheres por norma são mais observadoras e pensam de forma mais observadora, já os homens tendem a ser mais lógicos no que toca à componente emocional, colocando importância nos seus sentimentos e observações sobre um determinado acontecimento (Zaidi, 2010).

As mulheres são melhores a lidar com relações humanas, reconhecer comportamentos emocionais nos outros, expressão emocional, comunicação verbal e artística e no planeamento de tarefas detalhadas (Zaidi, 2010) – um exemplo para este caso, mencionado no mesmo estudo, é o facto de as mulheres terem maior facilidade em lembrarem-se de várias linhas de texto ou parágrafos que os homens. Já estes têm maior facilidade em ter um melhor resultado a realizar atividades que necessitem de habilidades espaciais ou habilidade de reconhecer mentalmente uma imagem, como por exemplo seguir direções ou navegar por um determinado local.

Existem diversas diferenças entre o sexo masculino e o sexo feminino, como é possível concluir nas observações anteriores. A aplicação do modelo dos cinco grandes traços de personalidade demonstra as diferenças de personalidade entre ambos os sexos.

Abertura para a experiência: Ao nível da abertura para a experiência, nenhum dos sexos se destaca ao nível do traço em si, seja ele qual for o estudo sobre análise de diferenças de traços. Crê-se que a razão para tal seja devido ao vasto conteúdo que compõe o traço (Weisberg, DeYoung, & Hirsh, 2011). No entanto, há casos em que o sexo feminino alcançou uma classificação maior que o sexo masculino ao nível das sub-facetas que compõem o traço, tais como a estética e os sentimentos (Costa Jr., Terracciano, & McCrae, 2001), já o sexo masculino tende a obter uma pontuação superior na sub-faceta das ideias (Costa Jr., Terracciano, & McCrae, 2001). A Figura 2.2 permite compreender as sub-facetas dominadas pelo sexo masculino (identificado

com círculo azul) e as sub-faces dominadas pelo sexo feminino (identificado com círculo rosa).

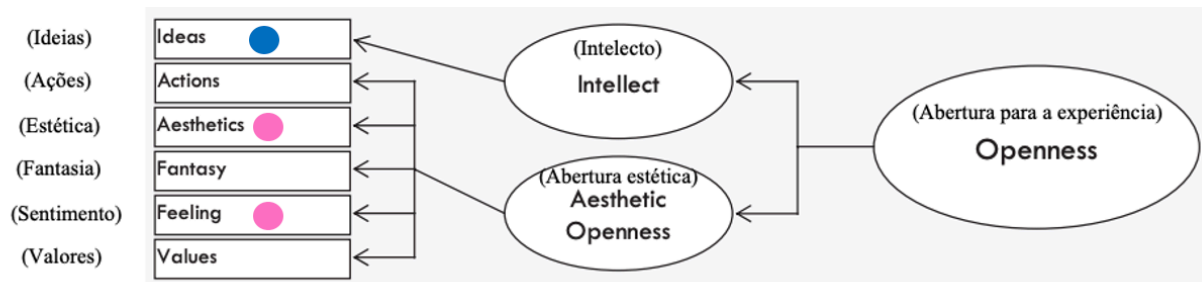


Figura 2.2 - Estrutura do traço Abertura para a Experiência

**Fonte:** Retirado de Judge, Rodell, Klinger, Simon, & Crawford (2013, p.878). Nota: tradução livre do autor.

Deste modo, os homens possuem a tendência de necessitar de ter estímulos cognitivos como pensar em ideias, resolução de problemas, análise de informação, colocando em prática as suas capacidades intelectuais para dar resposta aos desafios (Costa Jr., Terracciano, & McCrae, 2001). No caso das mulheres, chegou-se à conclusão de que as mesmas, nos Estados Unidos da América, vivenciam as emoções (positivas ou negativas) com maior intensidade que os homens, surgindo assim a hipótese de que a razão para as mulheres apresentarem maior pontuação no traço de Neuroticismo, seja devido à sensibilidade às emoções (Costa Jr., Terracciano, & McCrae, 2001).

Conscienciosidade: no traço da conscienciosidade, nenhum dos sexos se destaca ao nível do traço, no entanto, o sexo feminino obteve uma maior classificação ao nível das sub-facetadas, tendo obtido maior pontuação nas seguintes: autodisciplina, obediência e ordem (Costa Jr., Terracciano, & McCrae, 2001) (Weisberg, DeYoung, & Hirsh, 2011). A Figura 2.3 permite compreender as sub-facetadas dominadas pelo sexo feminino (identificado com círculo rosa).

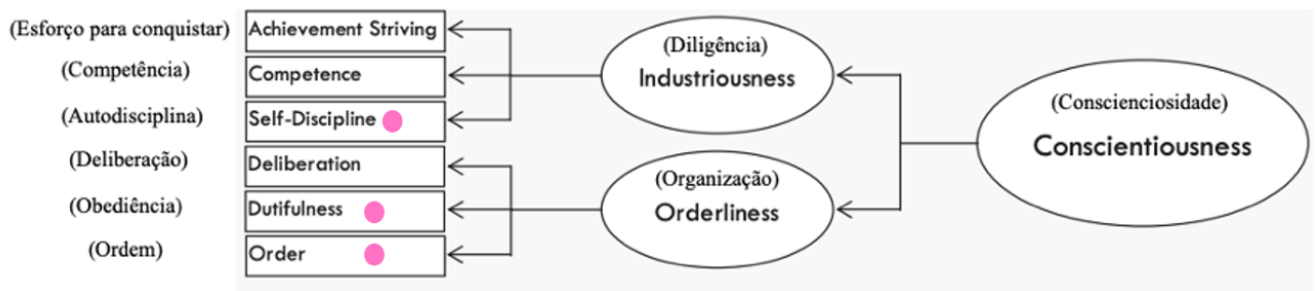


Figura 2.3 - Estrutura do traço Conscienciosidade

**Fonte:** Retirado de Judge, Rodell, Klinger, Simon, & Crawford (2013, p.878). Nota: tradução livre do autor.

A maior diferença encontra-se ao analisar diferentes culturas onde a diferença entre sexos difere ao nível das sub-facetos. Ao nível do traço de personalidade, neste caso a conscienciosidade, não existem diferenças consideradas relevantes (Costa Jr., Terracciano, & McCrae, 2001).

Extroversão: ao nível do traço de extroversão, o sexo feminino tende a obter uma classificação mais alta, no entanto, não é uma classificação alta o suficiente para ser considerada relevante comparada com a classificação obtida pelo sexo masculino (Weisberg, DeYoung, & Hirsh, 2011). A literatura disponível sobre as diferenças ao nível da extroversão, entre ambos os sexos, em alguns casos, é contraditória e crê-se que a razão para tal surge em duas questões:

- Deve-se relacionar a extroversão com ambos os sexos?
- Como se relaciona a extroversão com ambos os sexos?

Estas questões surgem, pois, o traço extroversão combina traços masculinos e traços femininos, tornando assim a literatura contraditória ou nada surpreendente (Costa Jr., Terracciano, & McCrae, 2001). A Figura 2.4 permite compreender as sub-facetos dominadas pelo sexo masculino (identificado com círculo azul) e as sub-facetos dominadas pelo sexo feminino (identificado com círculo rosa).

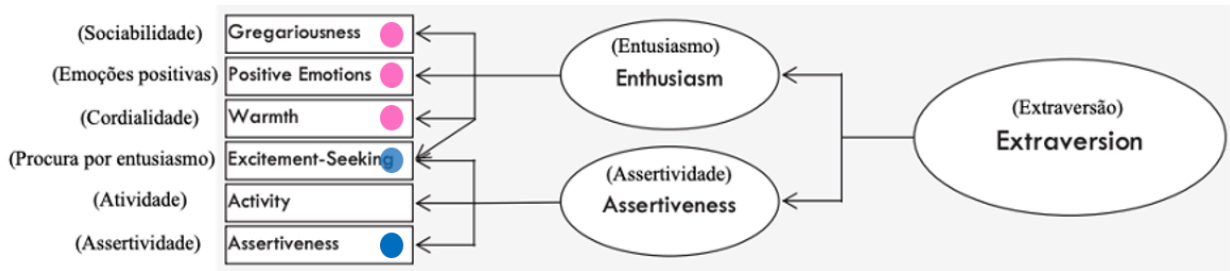


Figura 2.4 - Estrutura do traço Extraversão

**Fonte:** Retirado de Judge, Rodell, Klinger, Simon, & Crawford (2013, p.878). Nota: tradução livre do autor.

De acordo com um estudo, o traço de personalidade Extroversão juntamente com o traço Amabilidade, leva a crer que os traços juntos podem ser usados para descrever as duas dimensões do circumplexo interpessoal (McCrae & Costa, Jr., 1989), onde são descritos alguns traços relevantes para as interações interpessoais. A Figura 2.5 representa o circumplexo interpessoal mencionado anteriormente com as respectivas dimensões.

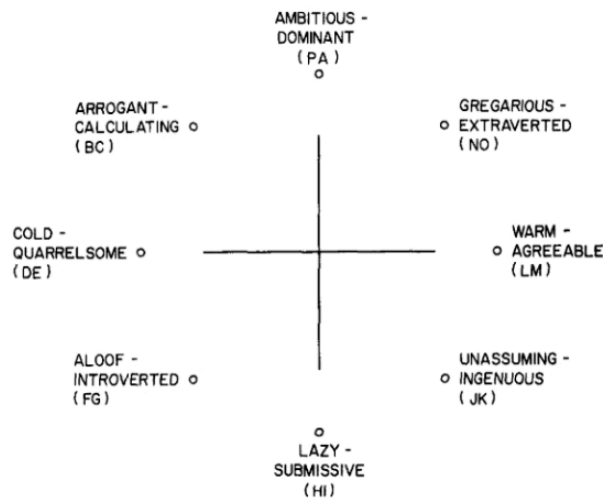


Figura 2.5 - Circumplexo interpessoal

**Fonte:** Retirado de Wiggins (1979, p.399)

O circumplexo interpessoal é definido na vertical pelo eixo da Dominância e na horizontal pelo eixo do Amor e já foi demonstrado que os mesmos podem ser variações do modelo dos cinco grandes relativamente aos traços de Extroversão e Amabilidade – onde o traço Extroversão engloba Dominância e Amor enquanto a Amabilidade engloba Submissão e

Amor (Costa Jr., Terracciano, & McCrae, 2001). No circunplexo interpessoal, tendo em conta a sua relação com o modelo dos cinco grandes traços de personalidade, o sexo masculino tende a obter uma maior classificação nos traços de dominância e ambição (Weisberg, DeYoung, & Hirsh, 2011). Deste modo, as diferenças ao nível do traço da extroversão podem tomar várias direções, dependendo se os traços medidos ficam mais perto ou longe do polo de dominância (Weisberg, DeYoung, & Hirsh, 2011).

Amabilidade: ao nível do traço de amabilidade, o sexo feminino tende a obter uma classificação mais alta consistentemente nos diversos estudos realizados, especialmente ao nível da sub-faceta de ternura como identificado na Figura 2.6 pelo círculo rosa (Weisberg, DeYoung, & Hirsh, 2011).

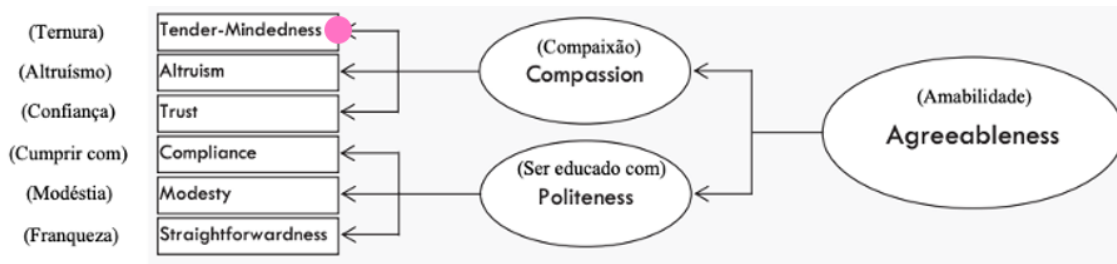


Figura 2.6 - Estrutura do traço Amabilidade

**Fonte:** Retirado de (Judge, Rodell, Klinger, Simon, & Crawford, (2013, p.878). Nota: tradução livre do autor.

Neuroticismo: no traço de neuroticismo, as mulheres tendem a obter uma classificação superior à dos homens, tanto ao nível do modelo dos cinco grandes traços de personalidade, bem como ao nível das sub-facetas de NEO (Weisberg, DeYoung, & Hirsh, 2011). Ainda que seja uma característica fora do modelo dos cinco grandes traços, as mulheres tendem a possuir maiores níveis de ansiedade (Feingold, 1994). A Figura 2.7 representa as sub-facetas dominadas pelas mulheres, incluindo a sub-faceta onde por vezes não obtêm uma pontuação maior que o sexo masculino.

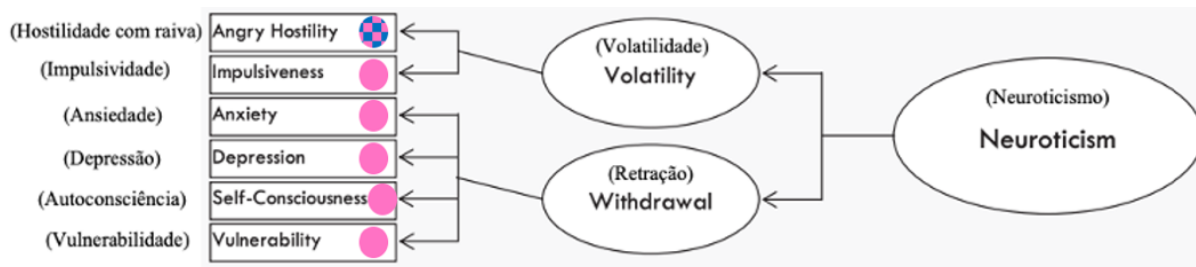


Figura 2.7 - Estrutura do traço Neuroticismo

**Fonte:** Retirado de (Judge, Rodell, Klinger, Simon, & Crawford, (2013, p.878). Nota: tradução livre do autor.

A Tabela 2.1 apresenta, de forma resumida, os pontos essenciais sobre as diferenças entre o sexo feminino e o sexo masculino ao nível da personalidade.

Tabela 2.1 - Resumo dos traços e sub-facetetas dominadas por ambos os sexos

Traço de personalidade	Sub-facetetas de NEO		Predominância
	Sexo masculino	Sexo feminino	
Abertura para a experiência	- Ideias	- Estética - Sentimento	<u>Sem predominância</u>
Conscienciosidade		- Autodisciplina - Obediência - Ordem	<u>Sem predominância</u>
Extroversão	- Procura por entusiasmo - Assertividade	- Sociabilidade - Emoções positivas - Cordialidade	Sexo feminino (pouco relevante)
Amabilidade		- Ternura	Sexo feminino
Neuroticismo	- Hostilidade com raiva	- Impulsividade - Ansiedade - Depressão - Autoconsciência - Vulnerabilidade	Sexo feminino

**Fonte:** elaboração do autor – adaptado da revisão de literatura efetuada no tópico 2.2.1.2

## 2.2 Fatores culturais

De um modo geral, ainda que existam diferenças sexuais que persistem entre as culturas, tendo em conta a variação nas características económicas, ambientais e técnicas, as mesmas apontam para razões biológicas e psicológicas essenciais das pessoas (Wood & Eagly, 2002). As características sexuais que possuem um maior grau de variação, refletem a disposição de

serem menos necessárias ou que dependem da moderação de variáveis que mudam entre culturas/civilizações com o intuito de se expressarem (Wood & Eagly, 2002). A análise de diversas culturas tem a possibilidade de fornecer dados cruciais sobre a importância dos fatores biológicos comparativamente com as influências culturais, enquanto fatores de desenvolvimento de características de personalidade (Costa Jr., Terracciano, & McCrae, 2001). As disparidades entre ambos os sexos iriam fornecer evidências com uma base biológica visto que as mesmas diferenças iriam ser observadas nas diversas culturas, se estas tivessem uma base biológica. No entanto, também é plausível que as diferenças entre sexos nas diversas culturas possam ter origem nos papéis adotados por cada sexo (Costa Jr., Terracciano, & McCrae, 2001). Um exemplo para os papéis adotados por cada sexo, em todas as culturas, é: um homem poderá ter ficado responsável por atividades que envolvessem liderança por ser fisicamente mais fortes que as mulheres. Nessas mesmas atividades, os homens poderão ter desenvolvido capacidades de força/poder enquanto as mulheres não as desenvolveram.

As diferenças entre sexos encontradas em jovens adultos e adultos, são observadas em diversos países (Costa Jr., Terracciano, & McCrae, 2001). Tanto as diferenças entre ambos os sexos como os respectivos preconceitos, são geralmente demonstradas pelos mesmos jovens adultos e adultos. As diferenças observadas em testes de personalidade, incluindo os estereótipos, são comuns a praticamente todas as culturas (Costa Jr., Terracciano, & McCrae, 2001). Ainda que as mesmas diferenças sejam observadas nas várias civilizações, as diferenças podem sofrer variações ao nível da intensidade das mesmas, revela o mesmo artigo. Ainda no mesmo artigo, foi observado que os habitantes de Zimbabué não demonstram diferenças relevantes em qualquer variável, no entanto, no caso dos habitantes da Bélgica, os mesmos demonstram fortes diferenças de sexo entre eles. Ao analisar os dados recolhidos e disponibilizados no artigo, identificados na Tabela 2.2, é possível observar um determinado comportamento: nas culturas europeias e americanas, as diferenças são maiores, e menores nas culturas africanas e asiáticas. A disparidade entre ambos os sexos foi mais proeminente em culturas europeias e americanas onde os típicos papéis para cada sexo são minimizados (Costa Jr., Terracciano, & McCrae, 2001).

Tabela 2.2 - Desvio-padrão médio nas diferenças entre a mulher e o homem em 26 culturas

*Mean z-Score Differences (d) Between Women and Men in  
26 Cultures on Revised NEO Personality Inventory  
Factors or Composites*

Culture	N	A	F-Ex/In	F-Op/Cl
Zimbabweans	-.02	-.05	.10	.12
Black South Africans	.08	.05	.05	.12
South Koreans	.20	.18	.11	.16
Japanese	.09	.39	.17	.19
Malaysians	.44	.16	.10	.15
Indians	.15	.34	.20	.19
Taiwan Chinese	.16	.39	.17	.21
Indonesians	.33	.37	.09	.17
Filipinos	.34	.45	.16	.18
Hong Kong Chinese	.44	.43	.21	.17
Peruvians	.41	.43	.19	.25
Portuguese	.54	.45	.17	.16
White South Africans	.50	.46	.19	.27
Russians	.46	.27	.28	.43
Yugoslavians	.58	.46	.19	.21
Germans	.51	.41	.28	.33
Spaniards	.55	.50	.24	.24
Estonians	.42	.51	.26	.35
Norwegians	.65	.38	.24	.27
Italians	.70	.47	.23	.25
Americans	.55	.57	.25	.29
Hispanic Americans	.68	.53	.27	.19
French	.71	.43	.29	.29
Dutch	.63	.49	.23	.39
Croatians	.75	.54	.28	.32
Belgians	.69	.55	.36	.40

*Note.* N = Neuroticism; A = Agreeableness; F-Ex/In = feminine extraversion/introversion; F-Op/Cl = feminine openness/closedness.

**Fonte:** Retirado de (Costa Jr., Terracciano, & McCrae, 2001)

Deste modo, as maiores disparidades entre ambos os sexos, relatadas autonomamente, ao nível da personalidade, são encontradas em países do ocidente com valores e ideais progressistas e mais assertivos, do que em países do oriente com culturas coletivas (Costa Jr., Terracciano, & McCrae, 2001). Resumindo, na maioria das culturas, as diferenças entre o homem e a mulher são semelhantes e consistentes com os respetivos estereótipos.

Ainda que exista influência da cultura no desenvolvimento da personalidade, os estudos das diversas culturas seriam mais relevantes se não existisse qualquer consistência nas diferenças entre os sexos ao nível biológico (Costa Jr., Terracciano, & McCrae, 2001).

A análise do impacto das diferentes culturas nas diferenças entre o homem e a mulher torna-se intrigante: as diferenças entre os sexos são mais pronunciadas em países individualistas do Ocidente, onde por norma são promovidas ideologias mais progressistas no que toca aos papéis de cada sexo, apoiando a igual liberdade para ambos os sexos, salários iguais, entre outros. O que se observa é o seguinte: em países com medidas e culturas mais progressistas,

as diferenças entre os sexos são intensificadas – crê-se que tal se deve à maior liberdade e reduzido julgamento social.

## **2.3 Liderança e gestão de pessoas**

### **2.3.1 Investir nos recursos humanos como forma de potenciar o negócio**

As organizações podem ser compostas por diversos ativos que possuem duas formas: ativos tangíveis e ativos intangíveis. No entanto, as pessoas responsáveis por gerir a alocação dos vários ativos e a forma como os mesmos são usados são os gestores. Os gestores reconhecem que a diferença entre o sucesso e o fracasso é feita pelas pessoas (Patterson, West, Lawthom, & Nickell, 1997). Um fator importante na determinação do quão eficientemente uma organização trabalha, é o quão bem gere, desenvolve, motiva, envolve e interage com as pessoas que nela trabalham (Patterson, West, Lawthom, & Nickell, 1997).

Um estudo revela que, ao comparar as práticas de gestão de recursos humanos com 4 domínios (Investigação e Desenvolvimento, Tecnologia, Qualidade e Estratégia), as práticas de gestão de recursos humanos possuem maior impacto na mudança dos resultados de uma empresa (Patterson, West, Lawthom, & Nickell, 1997). Os investigadores, dessa mesma investigação, questionaram-se do porquê de a gestão de recursos humanos, ao comparar com outras abordagens de gestão, influenciarem vastas variações nos resultados de uma empresa.

Os mesmos acreditam que parte da razão deve-se à gestão de topo que, na maioria das organizações que visitaram, está altamente focada em manter uma boa qualidade e em evoluir as tecnologias de produção, não existindo assim diferenças relevantes entre os vários negócios.

a não colocarem (Patterson, West, Lawthom, & Nickell, 1997). Este estudo demonstra o quão cruciais são as estratégias de gestão de pessoas para o sucesso de um negócio.

### **2.3.2 As competências essenciais para os líderes e para as equipas**

Os primeiros estudos sobre liderança datam antes da 2ª Guerra Mundial, e entre eles existia a ideia que indicava que os homens que possuíam um tamanho maior, com características naturais vantajosas para o papel de líder, iriam naturalmente ascender a posições de liderança

(Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, As Abordagens dos Traços e Competências, 2007). Esta mesma ideia desapareceu após a revisão de 124 estudos, resultado de uma investigação, que permitiu concluir que a ascensão dos indivíduos a líderes e a sua respetiva eficácia, não é determinada por uma combinação de traços. Uma combinação de traços de um líder poderá torná-lo eficaz num determinado cenário e ineficaz noutra – incluindo a hipótese de uma situação ser bem-sucedida de igual forma por parte de líderes com diferentes traços (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, As Abordagens dos Traços e Competências, 2007).

Uma investigação permitiu salientar alguns traços e competências importantes para a eficácia de liderança: inteligência, criatividade, fluência verbal, autoestima, estabilidade emocional, adaptabilidade às situações, intuição penetrante, vigilância para com as necessidades dos outros, tolerância ao *stress*, iniciativa, persistência ao enfrentar problemas, capacidade de persuasão, desejo de assumir responsabilidades e de ocupar uma posição de poder (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, As Abordagens dos Traços e Competências, 2007). Ainda que existam alguns traços que não são imprescindíveis, no entanto, os mesmos permitem supor que alguém ao possuir determinados traços tem uma maior probabilidade de ser bem-sucedido enquanto líder comparativamente com pessoas que carecem desses traços, ainda que esses traços não garantam eficácia – a relevância de cada traço é situacional, ou seja, poderá ser mais relevante possuir um determinado traço numa determinada situação em detrimento de outro traço (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, As Abordagens dos Traços e Competências, 2007). O Quadro 2.1 e o Quadro 2.2 permitem reconhecer, respetivamente, os traços mais relevantes para a eficácia dos gestores e as competências potencialmente mais relevantes para a eficácia dos líderes.

Quadro 2.1 - Traços mais relevantes para a eficácia dos gestores

Traços	Permitem que os líderes:
<b>Energia e tolerância ao stresse (inclui robustez física, resiliência emocional, tenacidade)</b>	Trabalhem longas horas de trabalho, lidem com ritmos de trabalho febris, respondam calmamente a situações interpessoais tensas/delicadas, lidem com stakeholders hostis, tomem decisões importantes mesmo desapaosados de informação adequada, lidem com a ambiguidade. Em suma: sobrevivam na "arena competitiva" organizacional.
<b>Auto-confiança</b>	Influenciem os outros e obtenham o seu empenhamento, enfrentem tarefas difíceis, actuem decisivamente em momentos críticos, estabeleçam objectivos desafiantes para si próprios, para os outros e para a organização, transmitam confiança aos outros, sejam mais persistentes perante os obstáculos, não se demitam das suas responsabilidades em momentos difíceis.
<b>Locus de controlo interno</b>	Sejam mais orientados para o futuro, acreditem que podem mudar o destino da organização, assumam responsabilidades pelas suas acções e pelo desempenho da organização, tomem iniciativa, sejam proactivos, aprendam com os erros (em vez de os atribuírem ao azar).
<b>Maturidade emocional</b>	Tenham consciência das suas forças e fraquezas, não se sintam pessoalmente rejeitados apenas porque alguém manifesta uma discordância, não se rodeiem apenas de colaboradores acriticos, evitem "fechar os olhos" aos fracassos e fantasiar sucessos, sejam mais orientados para a auto-melhoria, mais auto-controlados e menos defensivos (e.g. mais receptivos a críticas), menos auto-centrados (mais sensíveis aos outros e ao desenvolvimento da organização), menos impulsivos, mais cooperativos.
<b>Honestidade/ integridade</b>	Sejam credíveis, actuem de acordo com os valores que advogam, assumam responsabilidade pelas suas próprias acções e decisões, lidem com os outros de modo franco e não manipulativo, cumpram compromissos, concitem a confiança, lealdade e empenhamento das outras pessoas, induzam os outros a negociar e cooperar, obtenham informações críticas/sensíveis.
<b>Motivação para o êxito</b>	Desejem alcançar padrões de excelência, procurem nesgas de oportunidade entre os problemas e obstáculos, sejam persistentes, tenham vontade de assumir responsabilidade pela resolução de problemas, tomem iniciativa, prefiram soluções de risco intermédio (e não excessivamente conservadoras ou arriscadas).
<b>Motivação para o poder social</b>	Sejam assertivos, sintam vontade de usar o poder para organizar e dirigir as actividades do grupo, negociar acordos favoráveis, obter apoios para as decisões e os recursos necessários, impor a disciplina. Conduzam esse desejo de influenciar os outros, não para manipulá-los e alcançar engrandecimento pessoal (motivação para o poder pessoal), mas para desenvolver e fortalecer os colaboradores e alcançar os objectivos organizacionais.

Fonte: Retirado de (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007)

Quadro 2.2 - Competências potencialmente mais relevantes para a eficácia dos líderes

Competências	Incluem	Pertinência das competências
<b>Técnicas</b>	Conhecimentos acerca do modo de realizar as tarefas especializadas da unidade organizacional. Capacidade para usar as técnicas e equipamentos que permitem realizar tais actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitem conhecer as técnicas e equipamentos que os subordinados usam para executar o trabalho.</li> <li>• Ajudam a planear e organizar o trabalho.</li> <li>• Permitem compreender e dirigir os subordinados com funções especializadas.</li> <li>• Permitem monitorar e avaliar o desempenho dos colaboradores.</li> <li>• Permitem lidar com disrupções no fluxo de actividades (e.g. avarias, defeitos, acidentes).</li> <li>• Facultam o conhecimento dos produtos e processos da concorrência, de modo a compreender as próprias forças e fraquezas e, assim, fazer melhor planeamento estratégico.</li> </ul>
<b>Interpessoais</b>	Conhecimentos acerca do comportamento humano e processos de grupo; capacidade para compreender as atitudes, sentimentos e motivos de outras pessoas; sensibilidade social; capacidade de comunicação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empatia, perspicácia social, charme, tacto, diplomacia, fluência verbal e persuasão são essenciais para desenvolver e manter relações de cooperação com pares, superiores, subordinados, clientes, fornecedores.</li> <li>• A perceptividade social permite identificar as necessidades, objectivos e exigências dos vários <i>stakeholders</i> e, assim, tomar decisões integradoras e implementáveis.</li> <li>• São igualmente relevantes para seleccionar e usar as estratégias de influência mais adequadas a cada alvo.</li> <li>• São também essenciais para a capacidade de ouvir com atenção, empatia e cortesia os problemas pessoais, queixas e críticas.</li> <li>• São ainda importantes para a negociação e a resolução bem sucedida de conflitos.</li> <li>• Ajudam a lidar com pessoas de diferentes culturas.</li> </ul>
<b>Conceptuais (cognitivas)</b>	Capacidade analítica, pensamento lógico, capacidade de conceptualizar relações complexas e ambíguas, pensamento divergente, intuição, raciocínio indutivo e dedutivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitem analisar eventos, reconhecer tendências, detectar oportunidades e problemas potenciais, antecipar mudanças, decifrar constrangimentos.</li> <li>• Ajudam a identificar relações complexas e a desenvolver soluções criativas para problemas inéditos e complexos.</li> <li>• Permitem compreender como se inter-relacionam as diversas partes da organização e, assim, decifrar modos eficazes de coordenação.</li> <li>• Ajudam a identificar factores críticos de sucesso.</li> <li>• Permitem tomar decisões em ambientes ambíguos (incerteza, informação escassa).</li> </ul>

**Fonte:** Retirado de (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, As Abordagens dos Traços e Competências, 2007)

A capacidade mental geral (conhecida como ‘Teoria G’) é a capacidade de compreender e interpretar informação verbal, processar números e fazer conexões lógicas entre vários conceitos (Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998). Durante mais de 15 anos, a investigação feita sobre a capacidade mental geral revela que a mesma está ligada à *performance* em quase todos os trabalhos (desde os menos complexos aos mais complexos) (Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998). Visto que as contribuições individuais são necessárias para a produção do grupo de trabalho, um maior nível de capacidades entre os membros do grupo deve levar a uma maior *performance* do grupo. Foi determinado que o nível médio da capacidade mental geral está fortemente conectado com o sucesso da equipa – estando a *performance* do grupo positivamente correlacionada com o nível médio de inteligência e com a maior pontuação de inteligência individual (Barrick, Stewart, Neubert,

& Mount, 1998). A capacidade mental geral não deverá ser tida em conta nas conexões interpessoais porque não faz parte do domínio da personalidade.

A conscienciosidade é o traço que demonstra ter maior relevância e demonstra ser a mais constante e robusta associação com o sucesso de alguém no trabalho, entre os cinco grandes traços de personalidade. Semelhante à capacidade mental geral, a conscienciosidade dos membros deve combinar com a ideia que indica que mais é melhor, independentemente de quem a providencia. Maior conscienciosidade deve influenciar cada membro do grupo a contribuir mais para os resultados do grupo independentemente dos cargos, das tarefas atribuídas ou das interações entre membros – foi demonstrado que a relação entre a conscienciosidade e os resultados é generalizada entre as tarefas (Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998). Isto sugere que os melhores resultados de um grupo devem estar relacionados com melhores níveis médios de conscienciosidade entre os membros do grupo. Membros com elevados níveis de motivação focada em atingir objetivos, que é uma faceta da conscienciosidade, demonstram preocupar-se mais com os resultados do grupo. Foi descoberto que equipas com membros que eram bastante focados em atingir objetivos/métricas elevadas, obtinham resultados melhor e eram mais eficazes do que equipas com membros menos focados em atingir objetivos, deste modo, uma maior motivação em atingir objetivos elevados demonstra traduzir-se em melhores resultados (Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998). Foi descoberto que, equipas cujos membros obtiveram uma maior pontuação em motivação por objetivos, eram mais eficazes em resolver problemas desafiantes (Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998).

Estes dados estendem as descobertas feitas a partir do nível individual até ao nível de análise da equipa em termos de aptidão e diligência: grupos que são mais conscienciosos e têm maiores níveis de capacidades cognitivas alcançam melhores resultados comparativamente a grupos que são menos conscienciosos e têm menores níveis de capacidades cognitivas. Acrescentando que estas descobertas sugerem que quanto mais amigáveis e emocionalmente estáveis são os grupos, maior é a probabilidade de os mesmos atingirem melhores resultados. Foi também descoberto que grupos com menos pessoas discordantes e/ou introvertidas obtinham melhores resultados no geral (Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998). Estes

resultados diferem ligeiramente dos resultados obtidos ao nível individual, onde estas características não foram consistentemente identificadas como previsoras de *performance* no trabalho, indicando que as mesmas podem ser significativas para prever a eficácia dos resultados dos grupos colocados em ambientes de trabalho reais. As descobertas feitas demonstram que uma ligeira diferença na composição das características de um grupo, podem prever o grau de sobrevivência do respetivo grupo (Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998). Isto é, grupos com melhores capacidades cognitivas, mais extroversão e emocionalmente estáveis têm maiores probabilidades de permanecer juntos no futuro, quando o objetivo é permanecerem juntos. Estes dados possuem implicações relevantes para a formação de equipas e como os recursos humanos devem ser distribuídos, tendo em conta a frequência de criação de grupos de trabalho no ambiente corporativo (Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998).

Adicionalmente, estas descobertas demonstram que alguns traços de personalidade, tais como a extroversão e a estabilidade emocional, têm uma conexão com a sobrevivência do grupo através da coesão social. Isto sugere que um grupo com maior média de extroversão e estabilidade emocional, é mais provável a ter boas interações intra grupo e assim torna-se mais socialmente coeso, o que resulta em uma maior habilidade para se manter junto (Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998). Desta análise, determinou-se que existe uma correlação negativa entre a variação da conscienciosidade e a *performance* da equipa. Esta descoberta leva a crer que uma combinação de membros, com elevados e baixos níveis de conscienciosidade, tende a reduzir os resultados da equipa. Pode ser o caso porque nestas equipas, os membros com maiores níveis de conscienciosidade têm de fazer o seu trabalho e ainda completar ou refazer o trabalho dos membros com menores níveis de conscienciosidade. Pode também ser devido ao sentimento da diversidade que o ambiente transmite, que leva a sentimentos de iniquidade, e que é apoiado pelos dados de correlação. Equipas sem uma pessoa com uma pontuação baixa em conscienciosidade, relatam melhor comunicação, menos conflito e melhor distribuição de tarefas (Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998).

As investigações realizadas demonstram que a amabilidade e a estabilidade emocional, juntas com extroversão, podem ser características que preveem a *performance* de uma equipa e a sua sobrevivência, ainda que as mesmas não tenham sido demonstradas consistentemente a

estarem relacionadas com a *performance* de um indivíduo. A eficácia das equipas de trabalho é melhorada construindo equipas com pessoas que formam ligações sociais favoráveis e experienciam coesão sinérgica (Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998).

Assim, esta análise demonstra o quão crucial é escolher as técnicas operacionais certas para construir equipas que gerem resultados consistentes e positivos.

### **2.3.3 A diversidade e resultados**

A renomeada empresa de consultoria, McKinsey & Company, levou a cabo uma investigação sobre a diversidade nas empresas. A essa investigação denominou de ‘*Delivering through Diversity*’. A investigação publicada analisa o *business case* e demonstra um guia de como implementar a inclusão e diversidade de forma a influenciar os resultados e crescimento de uma empresa. Este estudo confirma a aplicação da relação entre diversidade, e o sucesso financeiro – a diversidade é definida como um maior número de mulheres e de pessoas de origens étnicas e culturais variadas. A investigação recorre a duas métricas para avaliar os resultados financeiros: rentabilidade (medida como a margem média de EBIT) e a criação de valor (medida enquanto margem de lucro), tendo por base mais de 1000 empresas em 12 países. As empresas com maior diversidade possuem maiores capacidades para recrutar talento de excelência, melhorar a orientação do cliente, melhorar a felicidade dos colaboradores e melhores capacidades para tomar decisões, de acordo com as empresas estudadas e que estão efetivamente a aplicar estratégias de inclusão e diversidade (McKinsey & Company, 2018). Num estudo realizado anteriormente pela consultora, descobriram que as empresas com mais mulheres em equipas executivas eram 15% mais prováveis de terem uma rentabilidade acima da média comparativamente a empresas com menos mulheres. Esta percentagem aumentou para 21% permanecendo estatisticamente relevante após três anos.

Relativamente à diversidade étnica/cultural, a investigação anterior alcançou uma probabilidade de 35% de superar resultados na margem de EBIT, comparativamente com os resultados do estudo posterior que ficaram nos 33%, sendo ambos estatisticamente relevantes (McKinsey & Company, 2018). A rentabilidade e a criação de valor, estão ambas associadas à diversidade de género. Na investigação feita, uma associação positiva entre a diversidade de género em equipas executivas e métricas de resultados financeiros foi encontrada. Nos dados estatísticos, as empresas do quartil superior eram 21% mais prováveis do que as

empresas do quarto quartil, a atingir resultados superiores à média nacional da indústria, em termos da margem de EBIT. Eram também 27% mais prováveis terem resultados de liderança de setor no que toca à criação de valor a longo prazo, determinado pela margem de lucro (McKinsey & Company, 2018). Ao nível do conselho de administração (reconhecido como *Board of Directors*), a associação entre a diversidade étnica e cultural, e maior lucro foi também relevante. Foi demonstrado que negócios com conselhos mais racialmente e culturalmente diversos são 43% mais capazes de verem a rentabilidade subir. Devido às disparidades regionais nos contextos culturais que as empresas analisadas operam, é possível que a imagem da diversidade nas equipas de topo internacionais seja mais complicada no geral.

Geralmente, os resultados mostram que a diversidade étnica e cultural nas equipas executivas continua a correlacionar positivamente com o sucesso financeiro de uma empresa, sustentando a premissa que indica que é benéfico encorajar diversidade étnica e cultura nas equipas de topo em empresas multinacionais (McKinsey & Company, 2018). Foi demonstrado que o *business case* para a diversidade continua forte e relevante numa escala global. Atrai atenção para a hipótese de avançar a diversidade em posições de topo que envolvem tomada de decisão, particularmente em posições de equipas executivas. Existem casos práticos de negócios de sucesso que fizeram a inclusão e a diversidade trabalhar a favor deles.

#### **2.3.4 A personalidade no empreendedorismo**

Os tópicos anteriores realçam a importância da personalidade no trabalho, no entanto, a análise da personalidade foi analisada numa ótica corporativa e nos colaboradores de uma organização. Surge assim a oportunidade de investigar o impacto da personalidade na criação das empresas. Foi realizado um estudo que pretende analisar a relação entre os cinco traços de personalidade e os resultados empresariais. O estudo foi realizado numa incubadora denominada por Venture Lab (Beek, 2017).

Foi identificada uma correlação estatística significativa entre a personalidade empreendedora e os resultados empresariais, no entanto os traços de personalidade não foram analisados no passado. De acordo com um teste de personalidade empreendedora, os empreendedores normalmente têm pontuações altas no domínio da extroversão. Os empresários demonstram

ter maiores pontuações em extroversão do que os gestores quando têm as suas personalidades analisadas - Beek, 2017. A extroversão e os resultados no empreendedorismo demonstram estar positivamente correlacionados de acordo com estudos mais recentes. Recorrendo a metanálise, foi descoberto que a ambição, um traço associado com a extroversão, melhora a *performance* adaptativa. Nos contextos de mudança frequentes que os empresários trabalham, a capacidade de se adaptar rapidamente é crucial. Estes dados foram também encontrados em estudos que incluem participantes angariados *online*. Acrescentando aos fatores de atividade empreendedora, foi descoberto que a extroversão está substancialmente ligada ao sucesso empreendedor. Os empreendedores possuem uma maior pontuação relativamente à abertura para a experiência comparativamente aos gestores, que diferem noutras formas. No geral, a abertura para a experiência ‘recebe’ várias pontuações altas quando se estuda a personalidade empreendedora. Existe uma forte e encorajadora correlação quando se observa o impacto da abertura para a experiência no aumento da quota de mercado, que é uma medida de resultados.

Esta investigação formulou 11 hipóteses relativamente à relação entre a personalidade do empreendedor e os resultados empresariais. As 11 hipóteses, juntamente com os resultados são as seguintes:

1. Empresários que possuem uma maior pontuação de extroversão, têm mais sucesso que empresários que têm uma baixa pontuação de extroversão: dados encontrados
2. Empresários que possuem uma maior pontuação na abertura para a experiência, têm mais sucesso que empresários que têm uma baixa pontuação na abertura para a experiência: dados não encontrados
3. Empresários que possuem uma maior pontuação na estabilidade emocional, têm mais sucesso que empresários que têm uma baixa pontuação na estabilidade emocional: dados não encontrados
4. Empresários que possuem uma maior pontuação em conscienciosidade, têm mais sucesso que empresários que têm uma baixa pontuação em conscienciosidade: dados não encontrados
5. Empresários que possuem uma maior pontuação em amabilidade, têm mais sucesso que empresários que têm uma baixa pontuação em amabilidade: dados não encontrados

6. Empresários que possuem mais cursos e certificações em empreendedorismo, têm mais sucesso que empresários que não seguem cursos e certificações de empreendedorismo: estatisticamente, seguir mais cursos e certificações em empreendedorismo leva a empresas menos bem-sucedidas
7. A aprendizagem empreendedora modera positivamente a relação entre extroversão e sucesso empreendedor: dados não encontrados
8. A aprendizagem empreendedora modera positivamente a relação entre abertura para a experiência e sucesso empreendedor: dados não encontrados
9. A aprendizagem empreendedora modera positivamente a relação entre estabilidade emocional e sucesso empreendedor: dados não encontrados
10. A aprendizagem empreendedora modera positivamente a relação entre conscienciosidade e sucesso empreendedor: dados não encontrados
11. A aprendizagem empreendedora modera positivamente a relação entre amabilidade e sucesso empreendedor: dados não encontrados

Salienta-se que, a extroversão e a *performance* subjetiva estão correlacionadas estatisticamente significativamente. Esta informação é consistente com outro estudo que descobriu uma relação favorável entre a extroversão e os resultados empresariais. A associação entre a extroversão e a *performance* subjetiva pode ser explicada pelo facto de os extrovertidos terem, por norma, maiores níveis de autoconfiança. Como resultado, os mesmos olham para si como tendo melhores resultados do que aqueles que são introvertidos. Uma pessoa introvertida tem maiores probabilidades de sentir dúvida em relação às suas capacidades - Beek, 2017. Acrescentando, é dito que para um empreendedor ter sucesso, ter uma visão positiva sobre as suas próprias capacidades é frequentemente um elemento essencial. Um empresário beneficia em ser extrovertido no que toca ao *networking*. Estudos demonstram uma relação benéfica entre *networking* e o grau de sobrevivência e expansão de um negócio.

O número de cursos/certificações que um empresário tira, também tem um impacto estatístico prejudicial nos resultados percebidos da empresa – ainda que sejam dados contraditórios com estudos anteriores, pode existir alguma consistência com a investigação feita sobre a extroversão. Os empreendedores que têm mais fé no seu negócio e no respetivo sucesso, podem sentir que não necessitam tanto de cursos ou certificações para evoluírem. Os

empresários que investem mais em cursos e certificações podem ter menos confiança nas suas capacidades e deste modo obtêm menores resultados - Beek, 2017.

Foi realizada uma investigação sobre este tópico por (Sahin, Karadag, & Tuncer, 2019) e foram relatadas várias conclusões semelhantes, ainda que algumas sejam contrárias. Foi mencionado que a abordagem da escolha do trabalho leva a que as pessoas sejam atraídas para as atividades que se encaixam nos atributos das suas personalidades, entre todas as investigações que procuram explicar porque algumas pessoas possuem uma maior motivação empreendedora do que outras (Sahin, Karadag, & Tuncer, 2019). Tomar a decisão de seguir atividades empreendedoras enquanto profissão é semelhante a escolher ser empreendedor. Não se torna inesperado o facto de diversas pesquisas sobre a associação entre características pessoais e a inclinação empreendedora, concentrar-se na psicologia das pessoas e nas personalidades (Sahin, Karadag, & Tuncer, 2019). No entanto, foram encontradas algumas discrepâncias em alguns estudos e tal poderá ter acontecido devido à falta de interdependências causais entre os fatores investigados (Sahin, Karadag, & Tuncer, 2019).

De acordo com os resultados do estudo mencionado, alguém com uma intenção empreendedora maior possui uma análise de padrões complexa. A análise dos cinco grandes fatores de personalidade e da autoeficácia empreendedora são responsáveis por 66% dos resultados na amostra dos estudantes e 74% responsáveis pelos resultados na amostra dos adultos trabalhadores. As descobertas feitas revelam que, na população estudante, cinco complicadas e diferentes configurações existem e preveem um elevado grau de ambição empreendedora. Na população adulta trabalhadora, existem quatro complicadas e diferentes configurações que preveem o mesmo (Sahin, Karadag, & Tuncer, 2019). Todas as configurações nas amostras fornecem um nível igual e elevado nível de ambição empreendedora, no entanto diferem ao nível das variáveis/cobertura. Os dados sugerem assim que não existe um grupo distinto de qualidades no que toca à intenção de lançar um novo negócio (Sahin, Karadag, & Tuncer, 2019).

Ainda que possam existir diversos fatores que compõem as várias configurações, a intenção empreendedora em ambas as amostras (estudantes e adultos trabalhadores) é influenciada fortemente pela autoeficácia empreendedora e pela abertura para a experiência. A maioria das configurações possui ambos os fatores e apenas diferem em condições

periféricas ou de contribuição (Sahin, Karadag, & Tuncer, 2019). A conclusão notável do estudo é que, comparativamente com os estudantes, a autoeficácia empreendedora predomina todas as configurações que resultam em um elevado grau de ambição empreendedora nos adultos. A autoeficácia empreendedora é um antecedente significativo para ambos os estudantes e adultos trabalhadores na intenção de lançar um novo negócio, no entanto, a autoeficácia empreendedora é maior e mais influente para os adultos trabalhadores do que para os estudantes (Sahin, Karadag, & Tuncer, 2019). Supõe-se que tal se deve à maior oportunidade que os adultos trabalhadores têm de ganhar experiência de trabalho, observar e adotar modelos a seguir de empreendedorismo, impactando a autoeficácia empreendedora. Assim, influencia o desejo de lançar uma nova empresa (Sahin, Karadag, & Tuncer, 2019).

Os resultados de estudos anteriores sobre este tópico que eram inconsistentes podem ser explicados pelas descobertas feitas. Uma configuração nos estudantes e duas configurações nos adultos trabalhadores que levam a um elevado nível empreendedor estão incluídas na condição da amabilidade (Sahin, Karadag, & Tuncer, 2019). A conscienciosidade e a abertura para a experiência foram os fatores de personalidade, dentro dos cinco grandes, encontrados que tinham as maiores correlações com o desejo de começar um negócio. A autoeficácia empreendedora é sugerida como um precursor significativo para o desejo de começar um negócio. Este estudo indica que a autoeficácia empreendedora e a abertura para a experiência são qualidades fundamentais nas várias configurações (Sahin, Karadag, & Tuncer, 2019).

Assim, é possível compreender o tipo de pessoa que se torna empreendedora, ou poderá vir a tornar-se. Ainda que os dados de ambas as investigações sejam contraditórios no que toca ao ensino/conhecimento sobre gerir uma organização, cabe ao empreendedor fazer uma autorreflexão com o intuito de analisar os seus pontos fortes e fracos, procurando saber se necessita de fortificar os seus conhecimentos em determinada área.

## **2.4 A comunicação no ambiente de trabalho**

As organizações existem devido à interação entre as pessoas e a interação entre as pessoas adota a forma de comunicação. A comunicação nas organizações é essencial para fazer as mesmas funcionarem e contribuir para o correto e pretendido funcionamento.

Foi realizado um estudo pelo professor e investigador Pedro Neves, em 2022, que pretendia estudar o humor na liderança, tendo sido examinadas as várias formas que os estilos de humor, adotados pelos líderes, afetam as equipas. Os resultados do estudo indicam que o humor do líder positivo pode contribuir para manter as ligações no ambiente de trabalho, contribuindo para o melhor comportamento dos funcionários (com especial ênfase nos funcionários vulneráveis) (Neves, 2022). O autor indica que, ainda que o humor possa ter benefícios, o mesmo pode ter efeitos negativos se for mal-usado. Já o humor do líder negativo é prejudicial uma vez que diminui a confiança no supervisor, resultando num desempenho inferior (Neves, 2022).

## **2.5 Conclusões intermédias**

A revisão da literatura apresentada fornece informações cruciais para compreender algumas das complexidades do ser humano.

A análise das diferenças de personalidade entre ambos o sexo permite saber quais os traços de personalidade em que cada sexo tem, por norma, maior pontuação. E nos casos em que nenhum dos sexos tendencialmente domina, quando alguém obtém uma pontuação maior nesse dado traço é possível supor qual a atitude (sub-faceta) em que a pessoa se destaca.

Estudar o cérebro torna-se importante visto que existem diferenças entre o cérebro masculino e o cérebro feminino, e também porque este órgão é responsável pelo controlo dos pensamentos, memória, emoção, toque, capacidades motoras, visão, respiração, temperatura, fome e qualquer processo que regula o corpo (Johns Hopkins Medicine, s.d.) Ao refletir sobre as diferenças cerebrais, existe coerência com as diferenças entre os géneros visto que as partes do cérebro que são diferentes em ambos os sexos, juntamente com a forma como cada cérebro opera, potenciam as diferenças de personalidade e comportamento dos homens e das mulheres.

Em todo o mundo existem culturas diferentes, o que implica que, ainda que todos os seres humanos possuam características biológicas semelhantes, é crucial analisar o impacto da cultura nas diferenças entre os sexos. Os dados encontrados indicam que as perceções das diferenças entre os sexos são mais pronunciadas em culturas mais progressistas onde existe uma luta mais ativa pela igualdade entre ambos os sexos.

O investimento nos recursos humanos demonstra trazer resultados e ser eficaz na melhoria dos resultados de uma empresa.

Construir equipas não é o único fator importante, liderar as equipas também é importante. O uso do humor por parte do líder pode ter benefícios e repercussões no bem-estar da equipa, demonstrando que a comunicação correta é essencial para manter uma equipa em ótimo funcionamento. Ter em conta a diversidade da equipa também se mostra ser crucial para impulsionar os resultados financeiros de uma empresa e com a tecnologia atualmente disponível, é possível e facilitado o acesso a talento de várias culturas. Para os que pretendem abraçar o desafio de criar o seu próprio negócio, ou mesmo para aqueles que dão formação nas áreas de empreendedorismo, compreender a personalidade de um futuro empreendedor e as suas motivações é crucial, com o intuito de potenciar os futuros resultados.

Assim, surge o possível desafio de as empresas procurarem o talento certo, para o cargo certo e na altura certa – esta revisão de literatura demonstra que não é um desafio simples, principalmente devido ao número de variáveis a considerar.

### 3. Estudo Empírico

O homem e a mulher estão posicionados de forma diferente na estrutura social, o que acaba por resultar em comportamentos que diferenciam entre os sexos recorrendo a vários processos. Um exemplo de tal processo é o desenvolvimento dos papéis de cada sexo, onde existem expectativas que as pessoas de cada sexo possuam, antecipadamente, traços psicológicos que as preparam para os deveres do seu respetivo sexo (Wood & Eagly, 2002).

Os traços necessários para levar a cabo tarefas típicas de determinado sexo são conhecidos como estereótipos, tanto para o homem como para a mulher. Estes papéis de cada sexo são o resultado do esforço produtivo de cada sexo. As capacidades, crenças e motivos ligados aos papéis tornam-se estereótipos, tal como a mulher, mais que o homem, exercer papéis que incluem atividades domésticas tais como cozinhar e providenciar apoio emocional (Wood & Eagly, 2002). O mesmo acontece com o homem que predominantemente assume responsabilidades que envolvem atividades economicamente produtivas, tais como: recolha de recursos, construção de bens para venda. Assim, os papéis de cada sexo e as funções adotadas por cada sexo acabam por governar o comportamento social (Wood & Eagly, 2002).

No mesmo estudo levado a cabo, todas as culturas analisadas demonstraram uma relação de parceria entre o homem e a mulher num sistema de divisão de trabalho. Este sistema aparenta ter sido estruturado de forma a beneficiar as mulheres permitindo às mesmas dar à luz, amamentar e tomar conta de recém-nascidos e a beneficiar do tamanho, força e velocidade do homem. No entanto, as tarefas em que o homem e a mulher eram mais eficazes, variavam com a ecologia local e com a estrutura socioeconómica, levando a que as tarefas que tipicamente eram feitas pelos homens, seriam feitas pelas mulheres em casos que reduziam as restrições reprodutivas (Wood & Eagly, 2002).

As restrições colocadas nas mulheres devido ao seu comportamento de reprodução, demonstram impedir as mesmas de executar tarefas que necessitam de treino e de desenvolvimento de competências, e esgotam a energia e tempo para concluir tais tarefas (Wood & Eagly, 2002). São as tarefas exigentes a nível de treino e de desenvolvimento de competências que geram prestígio e poder em comunidades maiores e em culturas mais desenvolvidas.

O aumento do controlo da reprodução através de métodos contraceptivos, abortos com maior segurança, decréscimo na taxa de natalidade e o decréscimo das atividades que favorecem o tamanho do homem e a sua força, são fatores que permitiram às mulheres entrar no mercado de trabalho com mais facilidade (Wood & Eagly, 2002). Ainda que exista uma razoável tendência para os homens assumirem mais responsabilidades para cuidarem de crianças e para tratarem de tarefas domésticas, estas mudanças no mercado de trabalho, particularmente a maior presença de mulheres no mercado de trabalho e a diminuição de responsabilidades de cuidados infantis, levam a uma redefinição dos padrões de comportamento que são apropriados para o homem e para a mulher (Wood & Eagly, 2002).

As diferenças entre o homem e a mulher existem em vários aspetos, incluindo na educação. Comparando com aqueles que apenas tinha um pai/mãe, tanto os rapazes como as mulheres que tinham dois pais biológicos nas suas vidas tinham uma maior probabilidade de ir para a universidade (Frenette & Zeman, 2007). Apenas para o sexo feminino, a participação no ensino superior é positivamente correlacionada com o sexo do parente que mais está familiarizado com a filha. Não existe uma conexão relevante para os rapazes (Frenette & Zeman, 2007). Estudos demonstraram que existe uma forte correlação entre a educação parental e a presença no ensino superior por parte dos filhos. Tanto o sexo masculino como o sexo feminino experienciam esta correlação e de igual forma (Frenette & Zeman, 2007).

Dados do fórum económico mundial indicam que 41% das mulheres e 36% dos homens possuem uma educação terciária (ensino após o ensino secundário) (World Economic Forum, 2019).

A UNESCO menciona que, globalmente e em 2019, 54% dos estudantes que receberam um diploma universitário eram mulheres (UNESCO, 2022).

O mesmo relatório da UNESCO refere as áreas de eleição das mulheres por continente, encontrando-se a distribuição na Tabela 3.1:

Tabela 3.1 - Percentagem de mulheres que recebem um diploma por área de estudo e por região

**GENDER EQUALITY**  
**HOW GLOBAL UNIVERSITIES ARE PERFORMING**

Share of women receiving degrees per field of study, per region

Continent	Number of universities	STEM (%)	Medicine (%)	Arts, Humanities, Social sciences (%)
Africa	49	47	60	60
Asia	341	41	64	60
Europe	231	42	69	63
North America	66	39	73	59
Oceania	25	38	75	62
South America	64	41	65	60

Source: Times Higher Education

Fonte: Retirado de (UNESCO, 2022)

A tabela anterior demonstra uma tendência, por parte das mulheres, para formarem-se em áreas relacionadas com artes, ciências sociais e humanidades. Os dados para medicina também se destacam pela mesma razão. Estes dados são consistentes com a revisão de literatura feita e apresentada nos tópicos anteriores que abordam as diferenças de personalidade entre o homem e a mulher, e os respetivos interesses de cada sexo.

### Indústrias de eleição

O mercado de trabalho é distribuído por diversas indústrias e como nos tópicos anteriores, existem diferenças entre o homem e a mulher no que toca à distribuição dos sexos por cada indústria. Os homens preferem trabalhar com coisas, enquanto as mulheres preferem trabalhar com pessoas, de acordo com um estudo que investigou dados provenientes de inventários de interesse forte que compreendem um período de quatro décadas (Su, Rounds, & Armstrong, 2009). Estas diferenças desafiam a suposição que refere que existem pequenas diferenças entre ambos os sexos – as diferenças entre os sexos são extremamente constantes durante os anos e durante as idades (Su, Rounds, & Armstrong, 2009). As descobertas feitas nas disparidades entre os sexos sobre os interesses nas áreas de STEM (*science, technology, engineering and mathematics*) são semelhantes à distribuição dos homens e das mulheres nas mesmas profissões. Tal acontecimento ajuda a compreender a diferença que existe entre os sexos no que toca à distribuição dos sexos por indústria (Su, Rounds, & Armstrong, 2009).

A Tabela 3.2 permite analisar, em 2016, a distribuição das mulheres por cada indústria:

Tabela 3.2 - Percentagem de mulheres por indústria

Industry group	Share of women	Gender wage gap	Relative ease of recruitment		Business to business		Business to consumer		Business to government	
			Current	2020	Current	2020	Current	2020	Current	2020
<b>Industries Overall</b>	<b>30%</b>	<b>32%</b>	<b>-0.74</b>	<b>-0.11</b>	<b>25%</b>	<b>33%</b>	<b>31%</b>	<b>33%</b>	<b>21%</b>	<b>27%</b>
Basic and Infrastructure	16%	35%	-0.99	-0.20	16%	28%	26%	30%	18%	24%
Consumer	33%	49%	-0.63	-0.35	14%	18%	47%	49%	11%	15%
Energy	19%	31%	-1.08	0.14	18%	23%	26%	26%	18%	19%
Financial Services & Investors	36%	38%	-0.78	-0.11	25%	34%	39%	41%	19%	29%
Healthcare	51%	15%	-0.09	-0.10	50%	43%	57%	57%	60%	60%
Information and Communication Technology	24%	25%	-0.91	-0.39	25%	33%	24%	30%	17%	21%
Media, Entertainment and Information	37%	18%	-0.67	0.28	20%	32%	48%	44%	15%	19%
Mobility	19%	39%	-0.92	-0.04	21%	30%	21%	27%	16%	19%
Professional Services	40%	22%	-0.39	-0.09	31%	45%	32%	30%	20%	28%

**Fonte:** Retirado de (World Economic Forum, 2016).

É possível observar que, os casos onde a participação da mulher tende a aumentar, são casos onde as indústrias envolvem um maior contacto com as pessoas e/ou estão relacionadas com os interesses das mulheres.

### Horas de trabalho, Produtividade e Salário

As diferenças nas horas de trabalho entre o homem e a mulher são um fator importante na determinação da desigualdade de género (Hegewisch & Lacarte, 2019). As mulheres, por norma, investem uma maior quantidade de horas em tarefas domésticas (não remuneradas) e em cuidados familiares, já os homens investem mais tempo em trabalho remunerado (Hegewisch & Lacarte, 2019). Cerca de 18.2% das mulheres e cerca de 31.8% dos homens trabalha mais de 40 horas por semana – os homens que são pais tendem a trabalhar mais horas comparativamente aos homens que não são pais e as mulheres que são mães trabalham menos horas do que qualquer outra mulher (Hegewisch & Lacarte, 2019).

No ambiente de trabalho, tanto o homem como a mulher completam cerca de 66% do trabalho que lhes é atribuído, no entanto, as mulheres recebem cerca de 10% mais trabalho do que os homens (Hoffman, 2018). Uma das razões que se crê ser a causa de as mulheres não serem promovidas tão frequentemente é devido ao tipo de trabalho adicional que lhes é pedido fazerem, que é trabalho crucial para a empresa, no entanto não contribui para a progressão na carreira (Hoffman, 2018).

São várias as ocasiões onde é mencionada a desigualdade salarial entre o homem e a mulher – mencionando que a mulher ganha 0.78\$ por cada dólar que um homem ganha (Borysenko, 2020). No entanto, a comparação efetuada limita-se a comparar o salário médio auferido pelas mulheres com o salário médio auferido pelos homens. A desigualdade salarial entre os sexos é influenciada pelas decisões que as mulheres tomam nas suas vidas e durante as suas carreiras tais como: a escolha de carreiras, procriação, redução da carga de trabalho para cuidar do/s filho/s (Borysenko, 2020). A Associação Americana de Mulheres Universitárias realizou uma investigação e chegou à conclusão de que, quando se controla a diferenças ao nível da ocupação, tempo no mercado de trabalho, curso universitário, a diferença salarial entre os sexos desce para \$0.07 – dado confirmado pelo Departamento do Trabalho dos Estados Unidos da América (Borysenko, 2020).

As mulheres aumentaram significativamente a sua presença em cursos superiores durante as últimas décadas, incluindo cursos que eram formalmente dominados pelos homens (Hango, 2013). Estas decisões acabam por ter um elevado impacto visto que os cursos de engenharia e de informática tendem a ter melhores taxas de emprego e melhores salários (Hango, 2013). Algumas pessoas consideram a competência num determinado tópico enquanto fator decisivo para a escolha do curso. Ainda que influencie, a capacidade matemática não é totalmente responsável pela desigualdade nos cursos das áreas STEM (Hango, 2013). Os jovens do sexo masculino, incluindo aqueles com menores aptidões matemáticas, possuem uma maior probabilidade de se candidatarem às áreas STEM do que mulheres com um elevado nível de aptidão matemática (Hango, 2013). Estes dados demonstram que existem razões adicionais que contribuem para a disparidade nos cursos de STEM – outras considerações incluem as expectativas para o mercado de trabalho tais como o equilíbrio entre o trabalho e a família, diferenças nos interesses e motivações, e outros fatores (Hango, 2013).

### **3.1 Metodologia**

Ao realizar uma investigação científica, uma questão que por norma surge é a escolha da metodologia que se irá aplicar. Neste capítulo encontra-se a escolha, o porquê da escolha e a descrição da mesma.

Para recolher dados, recorreu-se a uma metodologia qualitativa que envolve a utilização de questionários padrão com o intuito de conhecer e analisar características do público-alvo. Esta

metodologia tem também o objetivo de dar resposta às questões de investigação do tema em estudo.

Tendo em conta que as amostras têm de ser representativas e não tendo sido possível neste estudo obter uma, optou-se por uma amostra de conveniência com o intuito de obter dados com maior facilidade. Neste tipo de amostra, todos os que se deparam com o questionário podem responder ao mesmo sem qualquer tipo de restrição.

Durante e após a revisão de literatura, foi reunida informação crucial sobre as diferenças de personalidade entre ambos os sexos e sobre gerir uma organização. Após essa revisão surgiu a necessidade de compreender e identificar o tipo de personalidade que os colaboradores procuram nas chefias, os desafios mais comuns, entre outros. Surgiu ainda a questão sobre o empreendedorismo, neste caso, se as pessoas pretendem empreender e se essa ambição varia consoante a idade e a situação profissional. Deste modo, no estudo empírico pretender-se-á obter informação que possibilite dar resposta a estas questões.

### Questionário

Para recolha de dados, elaborou-se um questionário (apêndice nº1). O questionário é uma ferramenta utilizada para a recolha de dados.

O questionário foi desenvolvido de forma a permitir compreender o público-alvo, mais especificamente, informações sobre o sexo, idade, desafios dentro da empresa, ambição empreendedora, o que procura num emprego, entre outros.

Neste contexto, entende-se por prospeção: momentos de crescimento e expansão de uma organização, nos quais são necessárias capacidades de planeamento estratégico e visão de futuro por parte dos líderes.

Para facilitar a análise, as questões foram colocadas com resposta fechada, existindo apenas exceções nas perguntas que possuem várias possibilidades. Nestes casos, a exceção é aplicada à colocação de uma opção que indica 'outro' onde as pessoas podem colocar outra opção para além das apresentadas. É o caso da área de estudo, o que mais valoriza num trabalho, problemas no local de trabalho, o que mais valoriza num líder/chefe em momentos de adversidade e o que mais valoriza num líder/chefe em momentos de prospeção.

## 3.2 Recolha de dados

Recorreu-se à tecnologia da empresa Microsoft para elaboração do questionário, mais especificamente o Microsoft Forms. A opção de usar esta tecnologia deve-se à personalização avançada e específica, mais concretamente, à possibilidade de adaptar as perguntas ao tipo de pessoa (ex: alguém que trabalhe por conta-própria, deduz-se à partida que essa pessoa já possui uma ambição empreendedora...questionar a mesma se possui ambição de abrir o seu próprio negócio não fará sentido. Ainda que possam existir exceções como por exemplo alguém que tenha herdado um negócio de família, acredita-se que não seja estatisticamente relevante).

Para maior comodidade de ambas as partes, o questionário foi aplicado *online* através do seguinte *link*: <https://forms.office.com/r/VW4qt9hDBi>

O questionário foi partilhado em diversos pontos tais como redes sociais e contactos pessoais. Foi também solicitado a todas as pessoas que partilhassem o questionário com as pessoas mais próximas. A utilização e divulgação do questionário permitiu recolher respostas de 101 pessoas.

Visto que o questionário foi 100% anónimo, não existiu qualquer contacto pessoal com os inquiridos. Deste modo, a linguagem adotada foi a mais perceptível possível, sem perder o profissionalismo. Tendo em conta que o questionário é 100% anónimo e divulgado sem qualquer contacto/interação física, foi pressuposto que a resposta ao mesmo é voluntária. Antes dos inquiridos responderem ao questionário, é apresentada uma descrição que indica que o questionário é 100% anónimo, a sua finalidade e que as respostas não serão partilhadas fora do âmbito da investigação.

O fundamento para as questões feitas no questionário assenta na recolha de informações importantes sobre a perceção e experiências dos participantes em relação ao mercado de trabalho, liderança e desigualdade de género. Essas informações são relevantes para alcançar os objetivos da investigação de várias maneiras:

1. Acredita-se que as questões ajudarão a entender melhor as diferenças entre sexos permitindo a análise da desigualdade de género no mercado de trabalho (Objetivo 3).

2. Crê-se que as questões fornecerão informações sobre a liderança e gestão de pessoas, gestão de organizações e dados sobre ambos os sexos no mercado de trabalho (Objetivo 2) e sobre os comportamentos mais valorizados nos líderes (Objetivo 4).
3. Através das respostas sobre os desafios enfrentados pelos participantes no local de trabalho (Objetivo 5) e do tipo de líder/chefe valorizado em momentos de adversidade e de prospeção. A investigação poderá também identificar problemas comuns nas organizações (Objetivo 5) e causas para a origem dos mesmos e possíveis soluções (Objetivo 5).
4. Acredita-se que a questão de saber se a competência ou o sexo são mais importantes na contratação permitirá compreender as percepções dos participantes sobre a importância desses fatores e a sua possível relação com a desigualdade de gênero no mercado de trabalho. (Objetivo 3).

Compreender as preferências, desafios e expectativas dos colaboradores é fundamental para um gestor que procura promover um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso. Acredita-se que os resultados deste questionário fornecem dados valiosos que podem ajudar um gestor a tomar decisões informadas e desenvolver capacidades de liderança para dar resposta às necessidades da equipa. Os resultados do questionário podem ajudar um gestor de várias maneiras:

1. Identificação das preferências e prioridades dos funcionários: As respostas fornecidas pelos participantes do questionário podem ajudar um gestor a compreender melhor as preferências e prioridades dos colaboradores em relação ao trabalho. Isso pode permitir que o gestor adapte as práticas e benefícios da organização para responder às necessidades e expectativas dos funcionários, resultando em maior satisfação.
2. Conhecimento dos problemas no local de trabalho: A questão sobre os tipos de problemas encontrados no local de trabalho pode fornecer informações valiosas sobre os desafios e obstáculos enfrentados pelos colaboradores. Compreender esses problemas permite ao gestor tomar medidas para resolvê-los, melhorar o ambiente de trabalho e promover uma cultura de colaboração e produtividade.

3. Identificação das preferências em relação aos líderes: As respostas relacionadas ao tipo de líder valorizado em momentos de adversidade e momentos de prospeção podem ajudar o gestor a compreender as características e comportamentos desejados pelos colaboradores. Isso pode orientar o gestor na melhoria das suas próprias capacidades de liderança e ao promover um ambiente de trabalho onde os líderes são percebidos como eficazes e inspiradores.
4. Consideração da competência e diversidade nas contratações: A pergunta sobre o fator mais valorizado na contratação, competência ou sexo, permite ao gestor refletir sobre a importância de equilibrar a competência técnica e a diversidade de gênero na sua equipa. Os resultados podem ajudar o gestor a tomar decisões informadas e equilibradas ao contratar novos funcionários, considerando tanto as capacidades e experiências quanto a promoção da igualdade de gênero.
5. Conhecimento demográfico dos colaboradores: As informações sobre sexo atribuído à nascença, idade e se têm filhos podem ajudar o gestor a compreender melhor as respostas indicadas por cada participante. Poderá assim permitir uma melhor adaptação das práticas da organização para responder às necessidades específicas dos colaboradores.

Resumindo, os resultados do questionário podem ajudar um gestor a compreender melhor as preferências, desafios e expectativas dos colaboradores, permitindo-lhes tomar decisões mais informadas sobre liderança, contratação e gestão de equipas, procurando promover um ambiente de trabalho produtivo, inclusivo e satisfatório.

### Amostra

O público-alvo do estudo foi a população ativa porque o objetivo do estudo é compreender a influência da personalidade e do sexo no local de trabalho. Não foi efetuada qualquer tipo de restrição relativamente a qualquer variável com o intuito de se obter uma amostra diversificada e ampla.

No que diz respeito às características sociodemográficas e profissionais dos participantes, foi obtida uma amostra diversificada, ainda que existam algumas variações. Como se pode observar pelos dados das Tabelas 3.3 e 3.4, a amostra é composta na maioria por mulheres e uma porção considerável de toda a amostra tem filhos (aproximadamente 60%).

Tabela 3.3 - Sexo

<b>Sexo</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Feminino	70	69%
Masculino	31	31%
<b>Total</b>	101	

Tabela 3.4 - Filhos

<b>Filhos</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Sim	60	59%
Não	41	41%
<b>Total</b>	101	

No que diz respeito à idade, é possível observar na Tabela 3.5 que mais de 50% dos inquiridos tem no mínimo 36 anos de idade, sendo que 30% tem mais de 50 anos.

Tabela 3.5 - Idade

<b>Idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Até 20 anos	7	7%
21-25	21	21%
26-30	8	8%
31-35	9	9%
36-40	8	8%
41-49	17	17%
50 ou mais	31	30%
<b>Total</b>	101	

De forma a relacionar o sexo e a área de estudo, questionou-se sobre a área de estudo. Relativamente ao ensino secundário, foi mencionado que a respetiva alínea engloba aqueles que têm o secundário completo, incompleto ou um grau equivalente ao ensino secundário. As áreas de estudo escolhidas foram selecionadas por serem as áreas mais conhecidas e procuradas mundialmente, sendo identificadas como as áreas STEM (*science, technology, engineering and mathematics*), medicina, artes, humanidades e ciências sociais. Como mostra a Tabela 3.6, foi ainda disponibilizada uma opção para outras áreas que as pessoas tivessem optado, onde foram atribuídas 10 respostas: turismo (2 respostas), cozinha, estética, cinema, comunicação, desporto (2 respostas), direito e uma resposta inválida (resposta com um número em vez da área).

Ainda que existam áreas que possam ser distribuídas pelas restantes, como por exemplo o direito nas ciências sociais e o desporto nas ciências da saúde, tal não foi feito de forma a não influenciar a análise dos resultados ainda que o impacto possa ser pequeno.

Tabela 3.6 - Área de estudo

Área de estudo	Frequência	%
Ensino secundário	39	39%
Ciências Naturais	0	0%
Engenharia e/ou Tecnologia	8	8%
Matemática	1	1%
Gestão e/ou Economia	15	15%
Medicina e/ou Ciências da Saúde	24	24%
Ciências Sociais	4	4%
Outro	10	9%
<b>Total</b>	101	

A situação profissional destaca-se por ter na maioria inquiridos empregados – neste caso são considerados empregados aqueles que trabalham por conta de outrem e por conta própria. Visto que a Tabela 3.7 pode induzir a uma interpretação incorreta, a situação profissional ‘empregado’ colocada na tabela refere-se a todos os que trabalham por conta de outrem. No

entanto, em tópicos seguintes, serão mencionados como empregados todos os que possuem um trabalho por conta de outrem ou por conta própria, excluindo os trabalhadores-estudantes.

Existe uma elevada taxa de inquiridos empregados que não estão a estudar (77%) sendo seguidos pela segunda maior taxa que é a dos estudantes (19%), incluindo os trabalhadores-estudantes.

Tabela 3.7 - Situação profissional

Situação profissional	Frequência	%
Trabalhador-estudante	11	11%
Empregado	64	64%
Trabalhador-estudante (por conta própria)	0	0%
Trabalhador por conta própria	13	13%
Estudante	8	8%
Desempregado	5	5%
<b>Total</b>	101	

### 3.3 Análise dos resultados

Visto que esta investigação se realiza no âmbito do Mestrado em Gestão e Empreendedorismo, decidiu-se fazer uma breve análise sobre a ambição empreendedora dos inquiridos. Para tal, foi questionado aos inquiridos se ambicionavam abrir o seu próprio negócio ou trabalhar por conta própria. Para este questionário, não foram considerados aqueles que trabalham por conta própria, totalizando assim 88 inquiridos.

Ainda que alguns dados possam possuir pouca relevância estatística por serem em pouca quantidade, a Tabela 3.8 indicia a ambição empreendedora daqueles que estão empregados, desempregados e dos estudantes. Acredita-se que a baixa ambição empreendedora dos empregados se deva à perceção de segurança que ter um emprego passa. A influência dos filhos poderá também estar em causa para aqueles que estão empregados visto que dos 45 empregados que responderam ‘não’, 33 tem filhos (73%).

Criar e desenvolver um negócio também implica um investimento, não só financeiro, mas também de trabalho. A maior ambição nos estudantes acredita-se que seja devido à idade visto que dos 8 que têm ambição empreendedora, 6 têm até 25 anos. Surge assim a hipótese de que a influência do reduzido número de responsabilidades, juntamente com a possibilidade de juntar dinheiro (caso residam com familiares ou partilhem habitação) possa transmitir mais confiança e coragem para criar e desenvolver um negócio.

Tabela 3.8 - Ambição empreendedora

Ambição empreendedora	Empregados		Desempregados		Estudantes	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	19	30%	3	60%	8	42%
Não	45	70%	2	40%	11	58%
<b>Total</b>	64		5		19	

De forma a compreender o tipo de personalidade do líder considerada como a mais adequada numa relação hierárquica e de desenvolvimento profissional, foram realizadas duas questões:

- Que tipo de líder/chefe valoriza em momentos de adversidade?
- Que tipo de líder/chefe valoriza em momentos de prospeção?

No caso destas perguntas, os inquiridos podiam escolher as 3 opções com que mais se identificavam. A Tabela 3.9 indicia as características valorizadas em momentos de adversidade.

Tabela 3.9 - Líder/chefe valorizado em momentos de adversidade

Adversidade	Frequência	%
Ótima comunicação	51	19%
Competente para o trabalho	47	17%
Boa apresentação	1	<1%
Ponderação	17	6%

Que ouça os seus colaboradores	70	26%
Persistente	7	3%
Conservador	1	<1%
Delicadeza perante o trabalho e colaboradores	16	6%
Abertura a novos desafios	14	5%
Transparência	36	13%
Exigente	10	4%
Outro	1	<1%
<b>Total</b>	271	

Existe uma clara valorização na comunicação (ouvir os colaboradores e ótima comunicação) e na competência em momentos de adversidade. O 4º ponto mais votado é a transparência que pode ser considerada uma ‘ramificação’ da comunicação. Estes dados indiciam que os líderes têm de possuir 2 qualidades distintas: saber comunicar e serem competentes no seu trabalho. Acredita-se que a lógica por trás destas escolhas possa estar na procura pela verdade e honestidade em momentos de adversidade bem como em contribuir para fazer frente a essas mesmas adversidades (ouvir os colaboradores).

A Tabela 3.10 indicia as características valorizadas em momentos de prospeção.

Tabela 3.10 - Líder/chefe valorizado em momentos de prospeção

<b>Prospeção</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Generoso	14	6%
Que invista nos seus colaboradores	77	30%

Que gere oportunidades para progredir	68	27%
Alguém que potencie os resultados	45	18%
Inovador	33	13%
Exigente	14	6%
Conservador	1	<1%
Outro	1	<1%
<b>Total</b>	253	

Existe uma apreciação pelo investimento nos colaboradores em momentos de prospeção juntamente com a geração de oportunidades de progressão. Surge assim a possibilidade de ser nestes momentos em que os líderes devem investir em planos de carreira (caso não existam) de forma a aumentar a satisfação dos seus colaboradores. Alguém que potencie os resultados é também valorizado, surge também a hipótese de se estar perante um comportamento de ambição. Os dados levam a crer que o tipo de personalidade valorizada é aquela que possui elevados níveis de comunicação juntamente com competência e generosidade.

Em momentos de prospeção, é valorizado o líder que é generoso - que valoriza aqueles que o apoiam partilhando com eles os resultados alcançados. O investimento nos colaboradores é altamente valorizado assim como a geração de oportunidades de progressão. Crê-se que as pessoas querem progredir e para tal estão dispostas a receber formação de forma a serem competentes e merecedoras de tal.

De forma a compreender os desafios mais comuns no trabalho, foram questionados quais os problemas mais comuns que encontram ou já encontraram (no caso dos desempregados que já trabalharam). No caso desta pergunta, os inquiridos podiam escolher as 3 opções com que mais se identificavam. A Tabela 3.11 indicia os desafios mais comuns no trabalho.

Tabela 3.11 - Desafios mais comuns no local de trabalho

<b>Desafios</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Relação fraca com a chefia	30	18%
Falta de comunicação entre trabalhadores	28	17%
Falta de confiança	10	6%
Poucos desafios	13	8%
Falta de oportunidades para progredir	50	30%
Não tenho problemas	26	16%
Nunca trabalhei	4	2%
Outro	3	2%
<b>Total</b>	164	

Os dados referentes aos problemas mais comuns no local de trabalho são coerentes com os dados anteriores. Aquilo que os colaboradores procuram numa liderança é a ótima comunicação e oportunidades para se desenvolverem, e são esses mesmos pontos que são os problemas mais comuns no local de trabalho.

Atualmente, cada vez são mais as campanhas e iniciativas que promovem a igualdade entre o homem e a mulher no local de trabalho, não só a nível salarial, mas também a nível de alocação de recursos humanos. A revisão de literatura indicia que é matematicamente impossível alcançar uma distribuição de 50% homens e 50% mulheres em todas as indústrias. Ainda assim, decidiu-se investigar se as pessoas valorizam a igualdade ou a equidade no contexto profissional.

Para determinar tal assunto, apresentou-se um cenário hipotético onde os inquiridos estariam responsáveis por contratar pessoas para a sua equipa, e questionou-se quais dos fatores iriam valorizar mais, se a competência ou o sexo.

Foi explicado que o foco na competência ‘estaria na experiência da pessoa e em colocar a pessoa certa no lugar certo com o risco de não alcançar uma taxa de empregabilidade 50/50

entre o sexo feminino e o sexo masculino'. E o foco no sexo 'estaria no sexo da pessoa e em alcançar a igualdade na equipa ao nível do sexo, com o risco de contratar pessoas sem a competência correta'. A Tabela 3.12 indicia os resultados obtidos.

Tabela 3.12 - Fator que mais valoriza na contratação

<b>Contratação</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Competência	98	97%
Sexo	3	3%
<b>Total</b>	101	

Ainda que 97% dos inquiridos prefira contratar com base na competência, tal não significa que o sexo não tenha importância para eles. O relatório mencionado na revisão de literatura e que foi divulgado pela consultora McKinsey, sobre a diversidade, refere que a possuir diversidade entre o número de homens e mulheres é vantajoso para as empresas.

Os dados desta questão poderão também realçar novamente a importância que as pessoas colocam na competência da pessoa. A Tabela 3.12 apresentada anteriormente revela tal informação.

Surge assim a hipótese de as pessoas reconhecerem que as diferenças entre ambos os sexos é um tópico extenso e complexo, e numa situação desafiante como a que foi proposta, preferem investir nas competências do candidato em detrimento do sexo.

As pessoas com o passar dos anos encaram diversos desafios, juntamente com oportunidades. As circunstâncias da vida influenciam como as pessoas se desenvolvem e se tornam na vida, desta forma, é crucial avaliar o que é valorizado pelas pessoas nas suas várias fases da vida, se houver variação. A Tabela 3.13 permite analisar os fatores prioritários das pessoas nas várias etapas das suas vidas.

Tabela 3.13 - Fatores mais valorizados consoante a idade e o sexo

Sexo	Idades	Salário		Equilíbrio		Localização		Formação		Mobilidade		Trabalho remoto		Outro	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
M	Até 20	5	31%	1	8%	1	13%	2	25%	0	0%	0	0%	0	0%
	21-25	3	19%	4	33%	1	13%	3	38%	0	0%	3	100%	1	100%
	26-30	1	6%	2	17%	2	25%	1	13%	0	0%	0	0%	0	0%
	31-35	4	25%	1	8%	2	25%	1	13%	0	0%	0	0%	0	0%
	36-40	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	41-49	2	13%	2	17%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	+50	1	6%	2	17%	2	25%	1	13%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Total</b>		<b>16</b>		<b>12</b>		<b>8</b>		<b>8</b>		<b>0</b>		<b>3</b>		<b>1</b>	
F	Até 20	1	4%	1	2%	1	4%	0	0%	1	33%	0	0%	0	0%
	21-25	3	12%	7	15%	5	20%	2	22%	2	67%	0	0%	0	0%
	26-30	2	8%	3	7%	1	4%	1	11%	0	0%	0	0%	0	0%
	31-35	4	16%	2	4%	1	4%	1	11%	0	0%	0	0%	0	0%
	36-40	5	20%	6	13%	2	8%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	41-49	4	16%	10	22%	5	20%	1	11%	0	0%	0	0%	0	0%
	+50	6	24%	17	37%	10	40%	4	44%	0	0%	1	100%	0	0%
<b>Total</b>		<b>25</b>		<b>46</b>		<b>25</b>		<b>9</b>		<b>3</b>		<b>1</b>		<b>0</b>	

Ainda que fosse necessário obter mais dados para ter uma análise mais relevante e significativa, é possível observar que em ambos os sexos, no início da vida adulta e a partir dos 31 anos o salário torna-se uma prioridade. Acredita-se que, no início da vida adulta, os jovens tenham mais liberdade e pretendam mais dinheiro para usufruírem de mais experiências e bens materiais. Entre os 26 e 30 existe um declínio, talvez pela maturidade e pelo início das melhores escolhas financeiras e a partir dos 31 o dinheiro volta a ser prioridade. Acredita-se que tal aconteça pois coincide com a fase de ter filhos, comprar uma casa e construir uma família.

No sexo masculino, o salário é o fator mais valorizado com 33% das escolhas no respetivo fator. É seguido pelo equilíbrio e pela localização com 25% e 17% das escolhas, respetivamente.

Já no sexo feminino, o equilíbrio é o fator mais valorizado com 42% das escolhas no respectivo fator. O salário e a localização obtiveram classificações iguais que ficaram nos 23%.

Os fatores mais valorizados coincidem com a revisão de literatura em vários aspetos. Vão de encontro a uma das razões do sexo masculino ganhar em média mais que o sexo feminino – o sexo masculino demonstra valorizar mais o salário. A valorização do equilíbrio por parte das mulheres poderá estar relacionada com a tendência de dar mais afeto e cuidados aos filhos, necessitando assim de mais tempo para os mesmos.

Um fator intrigante é o trabalho remoto onde não existe um número significativo de escolhas, ainda que tenha sido mais vezes uma opção por parte do sexo masculino.

Estas mudanças de prioridades nas várias fases da vida são essenciais para compreender o que motiva os vários colaboradores das organizações.

## 4. Conclusão

Com esta revisão de literatura e investigação, revela-se ainda mais o desafio de contribuir para a igualdade entre sexos num panorama onde não existe uma distribuição igual de homens e mulheres pelas variadas indústrias, incluindo no ensino superior. Alcançar uma distribuição de recursos humanos 50% homens e 50% mulheres torna-se matematicamente impossível - ainda que seja possível algumas empresas alcançarem tal marco, não irá ser possível ser um marco universal no mercado de trabalho.

Esta investigação permite sugerir que os comportamentos que mais favorecem um líder são aqueles que se baseiam na empatia e na competência. Acredita-se que, se um líder se quer tornar num melhor profissional, deverá tornar a comunicação e as suas competências as suas prioridades. Ao fazer isso, a investigação indicia que o mesmo poderá ter capacidade para fazer frente às adversidades liderando uma equipa e poderá tornar uma boa equipa numa excelente equipa.

No caminho para a sua melhor versão, o líder deverá ter atenção aos problemas no local de trabalho. Agarrar as oportunidades é um comportamento prioritário sugerido para um gestor, no entanto, um gestor de excelência necessita também de gerar oportunidades de crescimento para os seus colaboradores mantendo uma comunicação eficiente e eficaz com eles.

Ao gerar oportunidades para os seus colaboradores, o líder terá de ter em consideração as circunstâncias dos mesmos. É necessário ter em conta as prioridades e o que mais valorizam. Ambos os sexos valorizam coisas diferentes, ainda que partilhem algumas em comum. Ao longo da vida as necessidades e vontades mudam, é crucial o líder saber reconhecer as mesmas e adaptar as oportunidades aos seus colaboradores.

Pela investigação, acredita-se que não há um fator específico da personalidade que seja diretamente associado a comportamentos que favoreçam um líder. No entanto, algumas características associadas à personalidade podem ser benéficas em ambientes de liderança. Por exemplo, indivíduos com alta extroversão podem ser mais propensos a liderar de forma carismática, enquanto aqueles com alta conscienciosidade podem ser mais organizados e capazes de planejar e executar tarefas com eficácia.

Além disso, a empatia e a competência, que foram destacadas anteriormente, não são necessariamente características da personalidade, mas sim capacidades que podem ser desenvolvidas por meio da prática e da aprendizagem. Portanto, um líder eficaz pode não ter necessariamente uma personalidade específica, mas pode ter desenvolvido capacidades e comportamentos que levam ao sucesso na liderança.

É importante lembrar que o comportamento de um líder é influenciado por diversos fatores, como a situação em que se encontra, as capacidades interpessoais e as experiências passadas, além da sua personalidade.

Ao gerar oportunidades para os seus colaboradores, o líder terá de ter em consideração as circunstâncias dos mesmos. É necessário ter em conta as prioridades e o que mais valorizam. Ambos os sexos valorizam coisas diferentes, ainda que partilhem algumas em comum. Ao longo da vida as necessidades e vontades mudam, é crucial o líder saber reconhecer as mesmas e adaptar as oportunidades aos seus colaboradores.

Tendo em conta o enquadramento teórico, foram delineados 5 problemas mais comuns nas organizações, seguindo-se da respetiva origem e possíveis soluções:

1. Fraca comunicação: A falta de comunicação clara e eficaz é um problema comum nas organizações. Isso pode levar a mal-entendidos, conflitos, falta de alinhamento e baixa produtividade.
  - **Causas**: Falta de canais de comunicação adequados, falta de clareza nas expectativas de comunicação, barreiras linguísticas ou culturais.
  - **Soluções**: Estabelecer canais de comunicação claros e eficientes, promover uma cultura de comunicação aberta e transparente, fornecer formação em comunicação para os colaboradores.

2. Falta de relacionamento entre os funcionários: Quando os funcionários não se relacionam no trabalho, isso pode resultar em baixa produtividade, falta de motivação, alto *turnover* e clima organizacional negativo.
  - **Causas**: Falta de reconhecimento e recompensas, falta de oportunidades de desenvolvimento, falta de envolvimento nas decisões e falta de alinhamento com os valores e objetivos da organização.
  - **Soluções**: Implementar programas de reconhecimento e recompensas, oferecer oportunidades de formação e desenvolvimento, promover participação e envolvimento dos funcionários por meio de iniciativas como grupos de melhoria contínua e feedback regular.
  
3. Liderança inadequada: Líderes despreparados, ineficazes ou autoritários podem criar problemas nas organizações. A falta de competências de liderança pode levar a uma falta de direção, falta de motivação dos funcionários e um ambiente de trabalho tóxico.
  - **Causas**: Falta de competências de liderança, falta de formação e desenvolvimento de líderes, falta de comunicação e feedback adequados dos líderes.
  - **Soluções**: Investir em formação de liderança, identificar e desenvolver talentos internos, promover uma cultura de liderança autêntica e colaborativa, fornecer *feedback* regular e construtivo aos líderes.

### Limitações da investigação

O presente trabalho, ainda que seja sustentado por estudos científicos, apresenta algumas limitações.

A limitação que mais se destaca é a dimensão da amostra recolhida e a sua diversidade. Acredita-se que ao ter uma amostra maior, seria possível obter dados mais precisos visto que houve intervalos de idade que não obtiveram respostas.

Outra limitação será a idade de alguns artigos, ainda que sejam científicos. Talvez o acesso facilitado a uma vasta quantidade de informação possa influenciar a forma como as pessoas pensam, por exemplo influência por parte das redes sociais.

O método qualitativo, neste caso, poderá não ser suficiente por não permitir compreender verdadeiramente o que motiva as pessoas nas várias fases das suas vidas, apenas delinear suposições.

#### Sugestões futuras

O tema das diferenças entre ambos os sexos é sem dúvida um tema bastante controverso e que requer especial cuidado quando é debatido, seja em ocasiões sociais ou profissionais. O essencial ao debater temas controversos como este é fazer afirmações ou comentários com sustento científico.

Este tema poderá ser estendido a uma análise mais profunda, como por exemplo cruzar as diferentes personalidades com as várias indústrias e os respetivos resultados. O impacto da personalidade na longevidade das empresas também poderá ser um tópico a investigar. É importante os gestores ouvirem e serem recetivos aos seus colaboradores, mas também é importante saberem tomar decisões e separar más sugestões de boas sugestões.

Deste modo, espera-se que este trabalho acrescente valor a todos aqueles que se interessam pelo tema e que pretendam aprofundar mais sobre o mesmo.

## Referências bibliográficas

- Aula de Anatomia. (s.d.). *Telencefalo*. Obtido de Aula de Anatomia: <https://www.auladeanatomia.com/sistemas/368/telencefalo>
- Barlow, D. H. (1988). *Anxiety and its disorders*. Nova Iorque: Guilford.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, n° 3, pp. 377-391.
- Beek, R. C. (2017). *The influence of personality on entrepreneurial performance - An investigation of the effects of the big five personality factors and entrepreneurial learning on the subjective performance of start-up entrepreneurs*. Países Baixos: Department of BMS.
- Beek, R. C. (2017). *The influence of personality on entrepreneurial performance - An investigation of the effects of the big five personality factors and entrepreneurial learning on the subjective performance of start-up entrepreneurs*. Enschede: Department of BMS - University of Twente.
- Bjorklund, D. F., & Shackelford, T. K. (Junho de 1999). Differences in Parental Investment Contribute to Important Differences Between Men and Women. *Current Directions in Psychological Science*, 8, n°3, pp. 86-89.
- Borysenko, K. (31 de Março de 2020). *What You Need To Know About The Gender Pay Gap*. Obtido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/karlynborysenko/2020/03/31/great-news-ladies-the-gender-pay-gap-is-a-myth/>
- Boulton, M. J. (Outubro de 1992). Rough physical play in adolescents: does it serve a dominance function? *Early Education and Development*, *Early Education and Development*, pp. 312-333.
- Campbell, A. (1995). A few good men: Evolutionary psychology and female adolescent aggression. *Ethology and Sociobiology*, pp. 99-123.
- Costa Jr., P. T., Terracciano, A., & McCrae, R. R. (2001). Gender Differences in Personality Traits Across Cultures: Robust and Surprising Findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, n° 2, pp. 322-331.

- Costa Jr., P. T., Terracciano, A., & McCrae, R. R. (2001). Gender Differences in Personality Traits Across Cultures: Robust and Surprising Findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81 n°2, pp. 322-331.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). As Abordagens dos Traços e Competências. Em *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (p. 343). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). As Abordagens dos Traços e Competências. Em *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (p. 342). Lisboa: Editora RH, Lda .
- Depue, R. A., & Collins, P. F. (1999). Neurobiology of the structure of personality: Dopamine, facilitation of incentive motivation, and extraversion. Em P. Bloom, & B. L. Finlay, *Behavioral and Brain Sciences* (pp. 491-569).
- DeYoung, C. G., & Gray, J. R. (2009). Personality Neuroscience: Explaining Individual Differences in Affect, Behavior, and Cognition. Em G. Matthews, & P. J. Corr, *The Cambridge handbook of personality psychology* (pp. 323-346). Nova Iorque: Cambridge University Press.
- DeYoung, C. G., Quilty, L. C., & Peterson, J. B. (2007). Between Facets and Domains: 10 Aspects of the Big Five. Em A. P. Association, *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol. 93 n° 5, pp. 880-896).
- Digman, J. M., & Inouye, J. (1986). Further specification of the five robust factors of personality. Em *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol. 50, pp. 116-123).
- Fabricius, G. W., Stevenson, M. M., Parke, R. D., Cookston, J. T., Braver, S. L., & Saenz, D. S. (2016). Effects of the Interparental Relationship on Adolescents' Emotional Security and Adjustment: The Important Role of Fathers. *Developmental Psychology*, 52, n° 10, pp. 1666-1678.
- Feingold, A. (1994). Gender Differences in Personality: A Meta-Analysis. Em A. P. Association, *Psychological Bulletin* (Vols. 116, n°3, pp. 429-456).
- Frenette, M., & Zeman, K. (2007). *Why Are Most University Students Women? Evidence Based on Academic Performance, Study Habits and Parental Influences*. Ottawa: Statistics Canada.

- Hango, D. (2013). *Gender differences in science, technology, engineering, mathematics and computer science (STEM) programs at university*. Statistics Canada.
- Hegewisch, A., & Lacarte, V. (14 de Novembro de 2019). *Gender Inequality, Work Hours, and the Future of Work* . Obtido de Institute for Women's Policy Research: <https://iwpr.org/iwpr-issues/esme/gender-inequality-work-hours-and-the-future-of-work/>
- Hoffman, P. (2018). *STATE OF THE WORKPLACE*. Hive.
- Johns Hopkins Medicine. (s.d.). *Brain Anatomy and How the Brain Works*. Obtido de Johns Hopkins Medicine: <https://www.hopkinsmedicine.org/health/conditions-and-diseases/anatomy-of-the-brain>
- Judge, T. A., Rodell, J. B., Klinger, R. L., Simon, L. S., & Crawford, E. R. (2013). Hierarchical Representations of the Five-Factor Model of Personality in Predicting Job Performance: Integrating Three Organizing Frameworks With Two Theoretical Perspectives. Em A. P. Association, *Journal of Applied Psychology* (Vol. 98 n°6, pp. 875-925).
- Kerns, B. (29 de Maio de 2015). *9 Animals Who Have More In Common With Humans Than You Think* . Obtido de the dodo: <https://www.thedodo.com/animals-you-had-no-idea-were-so-closely-related-to-humans-1172946617.html>
- Khan, M., Minbashian, A., & MacCann, C. (19 de Abril de 2021). College Students in the Western World are Becoming Less Emotionally Intelligent: A Cross-Temporal Meta-Analysis of Trait Emotional Intelligence. *Journal of Personality*, 89 n° 6, pp. 1176-1190.
- McCrae, R. R., & Costa, Jr, P. T. (1999). A Five-Factor Theory of Personality. Em *Handbook of personality: Theory and research*.
- McCrae, R. R., & Costa, Jr., P. T. (1989). The Structure of Interpersonal Traits: Wiggins's Circumplex and the Five-Factor Model. Em A. P. Association, *Journal of Personality and Social Psychology* (Vols. 56, N° 4, pp. 586-595). Baltimore.
- McKinsey & Company. (2018). *Delivering through Diversity*. New York: McKinsey & Company.
- Nature. (2005). Initial sequence of the chimpanzee genome and comparison with the human genome. *Nature*, 87.

- Neves, P. (31 de Janeiro de 2022). *Como os estilos de humor dos líderes influenciam os trabalhadores*. Obtido de Diário de Notícias: <https://www.dn.pt/dinheiro/como-os-estilos-de-humor-dos-lideres-influenciam-os-trabalhadores-14545957.html>
- OECD. (2020). *Earnings and wages - Gender wage gap*. Obtido em Maio de 2022, de OECD Data: <https://data.oecd.org/earnwage/gender-wage-gap.htm>
- Patel, N. (s.d.). *Pesquisa Qualitativa e Quantitativa: Entenda O Que São e as Diferenças*. Obtido de Neil Patel: <https://neilpatel.com/br/blog/pesquisa-qualitativa-e-quantitativa/>
- Patterson, M. G., West, M. A., Lawthom, R., & Nickell, S. (1997). *Impact of People Management Practices on Business Performance*. Camp Road, London: The Institute of Personnel and Development.
- PennState Extension. (7 de Dezembro de 2020). *Cultural Differences in the Workplace* . Obtido de PennState Extension: <https://extension.psu.edu/cultural-differences-in-the-workplace>
- Sahin, F., Karadag, H., & Tuncer, B. (15 de Janeiro de 2019). Big five personality traits, entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial intention. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25, n°6, pp. 1188-1211.
- Santos, V. S. (s.d.). *Cerebelo*. Obtido de Escola Kids: <https://escolakids.uol.com.br/ciencias/cerebelo.htm>
- Schlegel, A. (1995). A cross-cultural approach to adolescence. *Ethos*, pp. 15-32.
- Silva, M. B. (2023). Lisboa, Portugal.
- Su, R., Rounds, J., & Armstrong, P. I. (2009). Men and Things, Women and People: A Meta-Analysis of Sex Differences in Interests. *Psychological Bulletin*, 135, n° 6, pp. 859-884.
- The Human Memory. (20 de Maio de 2022). *Thalamus*. Obtido de The Human Memory: <https://human-memory.net/thalamus/>
- Trivers, R. (2010). *Mind the Gap: Tracing the Origins of Human Universals*. Nova Iorque: Springer.
- UNESCO. (8 de Março de 2022). *Gender Equality - How Global Universities are Performing*. Paris: Times Higher Education. Obtido de [iesalc.unesco:](https://www.iesalc.unesco.org/)

<https://www.iesalc.unesco.org/en/2022/03/08/global-universities-address-gender-equality-but-gaps-remain-to-be-closed/>

- Weisberg, Y. J., DeYoung, C. G., & Hirsh, J. B. (2011). *Gender differences in personality across the ten aspects of the Big Five*. *Frontiers in Psychology*.
- Weisfeld, G. E. (2012). Applying the dominance hierarchy model to pride and shame, and related behaviors. *Journal of Evolutionary Psychology*, 41.
- Whillans, A., Macchia, L., & Dunn, E. (18 de Setembro de 2019). Valuing time over money predicts happiness after a major life transition: A preregistered longitudinal study of graduating students. *5, N°9*.
- Wiggins, J. S. (1979). A Psychological Taxonomy of Trait-Descriptive Terms: The Interpersonal Domain. Em A. P. Association, *Journal of Personality and Social Psychology* (Vols. 37, n°3, pp. 395-412). Vancouver.
- Wood, W., & Eagly, A. H. (2002). A Cross-Cultural Analysis of the Behavior of Women and Men: Implications for the Origins of Sex Differences. *Psychological Bulletin*, 128, n° 5, pp. 699-727.
- World Economic Forum. (2016). *The Industry Gender Gap - Women and Work in the Fourth Industrial Revolution*. Cologny: World Economic Forum.
- World Economic Forum. (2019). *Global Gender Gap Report 2020*. Cologny.
- Zaidi, Z. F. (2010). Gender Differences in Human Brain: A Review. Em *The Open Anatomy Journal* (Vol. 2, pp. 37-55).
- Zillig, L. M., Hemenover, S. H., & Dienstbier, R. A. (2002). What Do We Assess When We Assess a Big 5 Trait? A Content Analysis of the Affective, Behavioral, and Cognitive Processes Represented in Big 5 Personality Inventories. Em I. Society for Personality and Social Psychology, *Personality and Social Psychology Bulletin* (Vol. 28).
- Ziol-Guest, K. M., Duncan, G. J., & Kalil, A. (2015 (Spring)). One-parent students leave school earlier. *Education Next*, 36-41.

## Apêndice nº1 – Questionário sobre personalidade e gestão

Este questionário surge no âmbito do Mestrado em Gestão e Empreendedorismo e tem como principal objetivo compreender a influência da personalidade no mercado de trabalho. A sua colaboração, no preenchimento deste questionário, é importante para a realização deste estudo.

Informa-se que as informações contidas neste questionário serão utilizadas apenas para este estudo e não serão partilhadas com terceiros - todas as informações são 100% anónimas. Uma vez que não existem respostas certas ou erradas, escolha a opção com a qual se identifica.

Caso surja alguma questão ou alguma sugestão, não hesite em contactar: [diogoalexandre98@hotmail.com](mailto:diogoalexandre98@hotmail.com)

Grato pela sua colaboração.

*Tempo previsto para preencher: 2 minutos*

### 1. Área de estudo:

(nota: se tem formação em áreas diferentes, selecione a área que completou por último ou que está a estudar)

- Ensino Secundário (completo, incompleto ou equivalente)
- Ciências Naturais
- Engenharia e/ou Tecnologia
- Matemática
- Gestão e/ou Economia
- Medicina e/ou Ciências da Saúde (inc. enfermagem, nutrição, etc)
- Ciências Sociais (inc. psicologia, política, sociologia, etc)

### 2. Qual a sua situação profissional?

- Trabalhador-estudante
- Empregado
- Trabalhador-estudante (por conta própria)

- Trabalhador por conta própria
  - Estudante
  - Desempregado
3. Ambiciona abrir o seu próprio negócio/trabalhar por conta própria?
- Sim
  - Não
4. Nesta fase da sua vida, o que mais valoriza num trabalho?
- Salário (valoriza um maior rendimento mesmo que implique trabalhar mais)
  - Equilíbrio (significa que não tem que trabalhar horas extras e tem tempo para si)
  - Localização (significa que valoriza um local de trabalho perto do local de residência)
  - Formação (significa que valoriza uma empresa que invista na sua formação)
  - Mobilidade (significa que valoriza viagens em trabalho)
  - Trabalho remoto (significa que valoriza trabalhar remotamente)
5. Que tipo de problemas encontra/encontrou no local de trabalho?  
(nota: a remuneração não é considerada para esta questão)
- Relação fraca com a chefia
  - Falta de comunicação entre trabalhadores
  - Falta de confiança
  - Poucos desafios
  - Falta de oportunidades para progredir
  - Não tenho problemas
  - Nunca trabalhei
  - Outro \_\_\_\_\_

6. Que tipo de líder/chefe valoriza em momentos de adversidade?

- Ótima comunicação
- Competente para o trabalho
- Boa apresentação
- Ponderação
- Que oiça os seus colaboradores
- Persistente
- Conservador
- Delicadeza perante o trabalho e colaboradores
- Abertura a novos desafios
- Transparência
- Exigente
- Outro \_\_\_\_\_

7. Que tipo de líder/chefe valoriza em momentos de prospeção?

- Generoso
- Que invista nos seus colaboradores
- Que gere oportunidades para progredir
- Alguém que potencie os resultados
- Inovador
- Exigente
- Conservador
- Outro \_\_\_\_\_

8. Imagine que está responsável por contratar pessoas para a sua equipa, qual dos fatores iria valorizar mais: a competência ou o sexo?

**Competência:** o foco estaria na experiência da pessoa e em colocar a pessoa certa no lugar certo com o risco de não alcançar uma taxa de empregabilidade 50/50 entre o sexo feminino e o sexo masculino.

**Sexo:** o foco estaria no sexo da pessoa e em alcançar a igualdade na equipa ao nível do sexo, com o risco de contratar pessoas sem a competência correta.

- Competência (procurar a pessoa certa para o cargo certo)
- Sexo (alcançar 50% homens e 50% mulheres)

9. Sexo atribuído à nascença

- Masculino
- Feminino

10. Idade

- Até 20 anos
- 21-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-49
- 50 ou mais

11. Tem filhos?

- Sim
- Não