



Liderança feminina, comunicação e compromisso organizacional: um estudo exploratório

Maria Margarida Pontes Gomes

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO
DO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES
PÚBLICAS

Orientadora:

Professora Doutora Sandra Marisa Lopes Miranda

Professora Coordenadora

Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa

Setembro de 2025

Declaração

Eu, Maria Margarida Gomes, declaro ser a autora desta dissertação, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, na Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa, e que constitui um trabalho original e inédito que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de Ensino Superior para a obtenção de um qualquer grau académico ou habilitação. Atesto, ainda, que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho plena consciência de que o plágio poderá levar à anulação.

Lisboa, 26 de setembro de 2025

Resumo

A desigualdade de género é uma questão social premente e às organizações, enquanto agentes de mudança, compete-lhes a prossecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, nomeadamente a promoção da igualdade de oportunidades em todos os níveis de decisão e a desconstrução de barreiras de género que limitam o acesso das mulheres a cargos de topo. Neste sentido, a análise do compromisso organizacional (CO) em contextos de género é particularmente relevante, pois permite compreender de que forma a liderança feminina influencia o envolvimento, a identificação e a retenção dos colaboradores. Estudar o CO neste enquadramento constitui um contributo para a valorização da liderança feminina e das suas práticas comunicacionais enquanto fator alavancador do sucesso organizacional.

Esta dissertação procurou dar resposta à pergunta: “De que forma a liderança feminina, através da comunicação, determina o compromisso organizacional dos colaboradores?”, através de um estudo exploratório descritivo. Para tal, recorreu-se a uma metodologia mista, onde foram aplicadas quatro entrevistas semiestruturadas a líderes femininas na área da Comunicação e das Relações Públicas e um inquérito por questionário a 176 colaboradores de diversas organizações.

Os resultados evidenciaram uma adoção de práticas predominantemente transformacionais por parte das líderes, como escuta ativa, empatia, feedback e adaptação às necessidades dos colaboradores, complementadas por comportamentos transacionais, como assertividade e orientação para os resultados. No plano comunicacional, destacam-se consistência, clareza e expressividade, com adaptação da mensagem ao contexto e preocupação com o ambiente de trabalho e a recetividade do colaborador. As entrevistadas reconheceram desigualdades de género e barreiras contextuais, valorizando a complementaridade de perfis femininos e masculinos na prática da liderança. Apurou-se uma relação estatisticamente significativa entre liderança percebida e compromisso, sobretudo nos comportamentos transformacionais, enquanto a comunicação da líder apresenta influência moderada. Porém, o CO é mais justificado pela perceção da liderança feminina do que pela perceção da comunicação. O inquérito revelou uma perceção da liderança moderadamente positiva, com o compromisso afetivo dos colaboradores em níveis de moderado a elevado.

Palavras-chave: liderança feminina, género, comunicação, compromisso organizacional, relações públicas

Abstract

Gender inequality is a pressing social issue, and organisations, as agents of change, are responsible for pursuing the United Nations SDGs, namely promoting equal opportunities at all levels of decision-making and dismantling gender barriers that limit women's access to top positions. In this regard, the analysis of organisational commitment (OC) in gender contexts is particularly relevant, as it allows us to understand how female leadership influences employee engagement, identification and retention. Studying OC in this framework contributes to the appreciation of female leadership and its communication practices as a lever for organisational success.

This dissertation aimed to answer the question: 'How does female leadership, through communication, determine employees' organisational commitment?' through an exploratory descriptive study. For this purpose, a mixed methodology was used, involving four semi-structured interviews with female leaders in the field of Communication and Public Relations and a questionnaire survey of 176 employees from various organisations.

The results showed that female leaders predominantly adopt transformational practices, such as active listening, empathy, feedback, and adaptation to employees' needs, complemented by transactional behaviours, such as assertiveness and results orientation. In terms of communication, consistency, clarity, and expressiveness stand out, with the message being adapted to the context and concern for the work environment and employee receptivity. The interviewees recognised gender inequalities and contextual barriers, valuing the complementarity of female and male profiles in leadership practice. A statistically significant relationship was found between perceived leadership and commitment, especially in transformational behaviours, while the leader's communication has a moderate influence. However, CO is more justified by the perception of female leadership than by the perception of communication. The survey revealed a moderately positive perception of leadership, with employees' affective commitment at moderate to high levels.

Keywords: female leadership, gender, communication, organisational commitment, public relations

Índice

Introdução	1
Capítulo 1. As Relações Públicas	3
1.1. Comunicação, relação e persuasão	3
1.2. As Relações Públicas	5
1.2.1. O modelo simétrico bidirecional das Relações Públicas	8
1.2.2. O papel do profissional de Relações Públicas	9
1.3. Públicos e <i>Stakeholders</i>	11
1.3.1. Teoria Situacional dos Públicos	12
1.4. A liderança no centro das Relações Públicas	14
1.5. As Relações Públicas contemporâneas	15
Capítulo 2. Além do estereótipo: as mulheres na construção da liderança	16
2.1. A igualdade e a liderança em Portugal	17
2.2. O género	20
2.3. A liderança.....	21
2.3.1. A liderança e o género: que relação?	23
2.3.1.1. Teorias da semelhança	24
2.3.1.2. Teorias da diferença	25
2.4. A metáfora do teto de vidro e outras barreiras à progressão profissional das mulheres	29
2.5. Conflito trabalho vs. vida pessoal	32
2.6. A liderança e o bem-estar	33
Capítulo 3. O compromisso dos colaboradores como pilar do sucesso organizacional ...	34
3.1. O compromisso organizacional dos colaboradores no contexto da comunicação interna	36
3.1.1. O que é a comunicação interna?	37
3.2. O que é o compromisso organizacional?.....	39
3.2.1. Modelo de três componentes de Meyer e Allen	41

3.2.2. Como é medido, comumente, o compromisso organizacional?	43
3.3. Antecedentes e consequentes do compromisso organizacional	44
3.4. O compromisso organizacional e a liderança: que relação?.....	47
3.4.1. A comunicação da líder e o compromisso organizacional	49
3.5. O género, a liderança e o compromisso organizacional.....	50
Capítulo 4. Opções metodológicas	52
4.1. Pergunta de partida e objetivos de investigação.....	52
4.2. Estudo exploratório descritivo	53
4.2.1. SayU Consulting.....	53
4.2.2. Taylor (YoungNetwork Group).....	54
4.2.3. L'Oréal.....	54
4.2.4. The Square.....	55
4.3. Método de investigação.....	56
4.4. Instrumentos para a recolha de dados (técnicas de investigação).....	56
4.4.1. Entrevista semiestruturada.....	56
4.4.2. Inquérito por questionário	57
4.5. Amostra	63
4.6. Procedimentos utilizados na recolha de dados.....	64
4.7. Procedimentos utilizados na análise de dados.....	66
Capítulo 5. Apresentação dos resultados qualitativos	67
5.1. Análise das entrevistas	67
Capítulo 6. Apresentação dos resultados quantitativos.....	78
6.1. Consistência interna das escalas – <i>Alpha de Cronbach</i>	78
6.2. Análise descritiva	79
6.2.1. Liderança e as sete dimensões da liderança.....	80
6.2.2. Estilo comunicacional da líder	82
6.2.3. Compromisso organizacional	85

6.3. Regressão linear	86
Capítulo 7. Discussão de resultados	88
Capítulo 8. Conclusões.....	94
8.1. Principais conclusões	94
8.2. Contributos da investigação	96
8.3. Limites da investigação	97
8.4. Sugestões para investigações futuras	97
Referências.....	99
Apêndices.....	122
Apêndice 1: Guião das entrevistas	122
Apêndice 2: Declaração de consentimento informado (Dra. Marta Gonçalves).....	125
Apêndice 3: Transcrição da entrevista à Dra. Marta Gonçalves	126
Apêndice 4: Transcrição da entrevista à Dra. Tânia Tadeu	133
Apêndice 5: Declaração de consentimento informado (Dra. Ana Baleizão).....	143
Apêndice 6: Transcrição da entrevista à Dra. Ana Baleizão	144
Apêndice 7: Declaração de consentimento informado (Dra. Sara Proença)	152
Apêndice 8: Transcrição da entrevista à Dra. Sara Proença.....	153
Apêndice 9: Grelha de categorização das entrevistas	164
Apêndice 10: Tabela de frequências e códigos interpretativos das respostas das entrevistas	176
Apêndice 11: Guião do inquérito por questionário	181

Índice de figuras

Figura 1. Modelo adaptado da ligação entre relações interpessoais, emoções e compromisso organizacional	46
Figura 2. Modelo de três componentes do compromisso organizacional	47
Figura 3. Modelo SARA de estilos comunicacionais (adaptado de Rego, 2022).....	61
Figura 4. Idade dos inquiridos	63
Figura 5. Formação académica dos inquiridos	64
Figura 6. Número de anos na organização atual dos inquiridos	64
Figura 7. Média da perceção das dimensões de liderança	81
Figura 8. Estilos de comunicação percebidos	84
Figura 9. Nível de compromisso organizacional	85

Índice de tabelas

Tabela 1. Papéis fundamentais do profissional de Relações Públicas	10
Tabela 2. Escala utilizada para avaliar o tipo de liderança feminina percebida	59
Tabela 3. Escala utilizada para mensurar o compromisso organizacional.....	61
Tabela 4. Categorias e subcategorias para a análise de conteúdo das entrevistas	67
Tabela 5. Consistência interna da escala: liderança.....	79
Tabela 6. Consistência interna da escala: comunicação	79
Tabela 7. Consistência interna da escala: compromisso organizacional	79
Tabela 8. Análise descritiva: liderança global	80
Tabela 9. Análise descritiva: dimensões da liderança	81
Tabela 10. Análise descritiva: comunicação global.....	82
Tabela 11. Análise descritiva: dimensões de comunicação	83
Tabela 12. Análise descritiva: itens da dimensão social/expressiva.....	83
Tabela 13. Análise descritiva: itens da dimensão direta/indireta.....	84
Tabela 14. Análise descritiva: compromisso organizacional.....	85
Tabela 15. Análise da regressão linear: liderança X compromisso organizacional.....	86
Tabela 16. Análise de regressão linear múltipla: dimensões da liderança X compromisso organizacional.....	87
Tabela 17. Análise de regressão linear múltipla: dimensões da liderança X compromisso organizacional.....	88
Tabela 18. Análise da regressão linear: comunicação X compromisso organizacional	88

Introdução

A igualdade de género constitui um dos maiores desafios a nível social e organizacional, sendo reconhecida internacionalmente como uma condição essencial para o desenvolvimento sustentável. A Agenda 2030 das Nações Unidas integrou este princípio no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5, cuja meta 5.5. visa garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão política, económica e pública (BCSD, 2025). Às organizações, enquanto agentes de mudança social, compete a concretização destas metas, redefinindo culturas organizacionais inclusivas e desconstruindo barreiras de género.

Apesar desta consciência, na realidade os progressos são limitados, como nos mostra o *Gender Equality Index*, um índice que atribui à União Europeia (UE) e estados-membros, uma pontuação de 0 a 100, onde 100 representa total igualdade entre homens e mulheres. A pontuação para Portugal, em 2024, era de 68,6, 2,4 pontos abaixo da média da UE (European Institute for Gender Equality, 2024). A disparidade é visível sobretudo em cargos de liderança: apenas 30% das funções de gestão e 27% dos lugares de topo são ocupados por mulheres (Jornal Económico, 2024). Estudos da Informa D&B (2024) confirmam ainda que a presença feminina diminui à medida que aumenta a dimensão da organização. De acordo com o *Global Women in PR Annual Index 2023*, embora a indústria global seja composta por dois terços de mulheres, esta permanece liderada por homens (64%). Este desequilíbrio tem sido objeto de crescente debate académico e profissional. A revista *Public Relations Research* (2023, Vol. 35, Issue 5/6) destacou a importância da liderança empática e inclusiva, alertando para a escassez de estudos na área das RP sobre diversidade e liderança. No ano seguinte, outro artigo na mesma revista analisou o impacto das comparações sociais ascendentes na liderança das mulheres (Vol. 36, Issue 5), reforçando que o tema permanece atual e relevante. Também o *European Communication Monitor*, o maior estudo global sobre comunicação estratégica, sublinhou a centralidade das questões de género nos debates organizacionais recentes (ECM, 2023).

Paralelamente, a presença do tema na agenda mediática reflete o interesse e a urgência em abordá-lo. As iniciativas de reconhecimento e promoção de liderança feminina também destacam a importância do tema, como é o caso dos *Leading Women Awards*, que distinguem a nível internacional, mulheres que contribuem para o avanço dos ODS dentro das organizações (World Business Council for Sustainable Development, 2024). Em Portugal, a Rede Mulher

Líder promove um espaço de reflexão e valorização de negócios para mulheres gestoras (Rede Mulher Líder, 2025).

Apesar destas desigualdades, diversas investigações demonstram como a liderança feminina está associada a benefícios organizacionais tangíveis. A consultora McKinsey & Company (2023) revela que empresas com maior presença de mulheres em cargos executivos apresentam melhor desempenho financeiro e níveis superiores de bem-estar e motivação entre os colaboradores.

O compromisso organizacional constitui um dos pilares fundamentais para a sustentabilidade e competitividade das organizações. Colaboradores altamente comprometidos demonstram maior motivação, menor intenção de rotatividade e maior alinhamento com os objetivos organizacionais, impactando positivamente na produtividade e nos resultados globais (Rego, Lopes & Nascimento, 2016). Considerando a liderança como um dos principais antecedentes do compromisso organizacional (Jackson *et al.*, 2013), torna-se pertinente investigar como diferentes práticas de liderança feminina influenciam este vínculo dos colaboradores com as organizações.

Foi neste enquadramento que emergiu o tema deste estudo: a liderança feminina, mediada pela comunicação e o impacto no compromisso organizacional dos colaboradores. Assim, realizou-se um estudo exploratório descritivo, assente numa abordagem metodológica mista com adoção de técnica qualitativa (entrevistas semiestruturadas a líderes na área da Comunicação e das Relações Públicas) e técnica quantitativa (inquérito por questionário aplicado a colaboradores), permitindo triangulação de dados e uma compreensão mais ampla do fenómeno. Desta forma, esta investigação torna-se oportuna na medida em que promove o debate sobre o tema da liderança feminina em contexto organizacional, centrando-se na compreensão dessa mesma liderança, enquanto motor alavancador de práticas de comunicação objetivadas a modelos de negócio de sucesso que fomentem o vínculo do público interno com as organizações.

Estruturalmente, o trabalho inicia com uma introdução e com três capítulos dedicados à revisão de literatura do campo disciplinar das Relações Públicas e dos principais conceitos, seguidos do quarto capítulo metodológico. Os capítulos 5 e 6 apresentam os resultados qualitativos e quantitativos, respetivamente. O capítulo 7 discute os resultados obtidos e o capítulo 8 é dedicado às principais conclusões, contributos e limitações do estudo, bem como a algumas sugestões para investigações futuras.

Capítulo 1. As Relações Públicas

Este capítulo debruçar-se-á sobre a área disciplinar das Relações Públicas (RP), enquadrando-a na função estratégica que desempenha. Primeiramente, serão exploradas algumas noções que se consideraram pertinentes para melhor integrar o tema, nomeadamente a noção de comunicação, de relação e de persuasão. De seguida, definimos Relações Públicas, tanto ao nível do seu modelo simétrico bidirecional, como do próprio profissional de RP. Num terceiro momento, dedicamo-nos à definição de públicos e à sua teoria situacional. Por fim, explora-se a ideia de liderança como unidade central nas RP e as RP contemporâneas.

Nesta investigação, os colaboradores são perspetivados como um dos *stakeholders* centrais da organização. Neste sentido, considerou-se pertinente aprofundar teoricamente o contributo das Relações Públicas para melhor compreender a relação entre a organização e os seus públicos, inclusive os colaboradores.

1.1. Comunicação, relação e persuasão

A comunicação constitui um elemento central nos processos de estabelecimento e gestão de relações, envolvendo indivíduos, grupos e organizações. As pessoas comunicam quando querem transmitir mensagens de e para outras pessoas (Grunig e Hunt, 1984). Nesse sentido, a comunicação pode ser entendida como um processo simbólico, através do qual a realidade é criada, mantida, corrigida e transformada, permitindo a partilha e negociação dos significados construídos (Carey, 2008, p.5).

“A comunicação é um processo de interação, em dado contexto, entre pelo menos dois indivíduos, em que há um tornar comum de determinado assunto (mensagem), utilizando um canal e um código, e em que os indivíduos envolvidos nesse tornar comum procuram levar o(s) outro(s) a agir de acordo com as suas intenções” (Sebastião, 2015, p.17)

Antes de avançar para a disciplina das Relações Públicas, importa clarificar o conceito de *relação*. Para Heath *et al.* (2010), as relações correspondem a um conjunto de ações comunicativas avaliadas pelos públicos, a partir de quadros de valores que possibilitam, justificam e geram significados partilhados. Os autores distinguem três categorias principais de relações: pessoais, organizacionais e comunitárias. Estas dimensões têm sido objeto de estudo em diversas áreas, como as ciências da comunicação, a psicologia, a sociologia e a administração. A comunicação desempenha um papel determinante na preservação de relações (Canary & Dainton, 2003), o que explica a sua íntima interligação com o conceito relacional.

Numa perspetiva de resultado, as relações podem ainda ser definidas como relações de troca ou de bem comum; na primeira definição há um benefício percebido em uma das partes (que espera, futuramente, uma recompensa) e na segunda, todos os envolvidos saem beneficiados (ibidem, 2003).

A ligação entre comunicação e RP foi sistematizada por Ferguson (2018), ao propor o enquadramento da disciplina num paradigma relacional. A autora introduziu a expressão “gestão de relacionamentos”, identificando a comunicação como uma ferramenta estratégica de gestão da relação entre uma organização e os seus públicos. Esta perspetiva será retomada com maior detalhe no subcapítulo seguinte.

O estudo da retórica fornece um dos alicerces históricos das Relações Públicas, remontando à Grécia Clássica e a pensadores como Aristóteles. Heath (2013) destaca que a retórica envolve a capacidade humana de utilizar símbolos – sobretudo a linguagem - de forma eficaz e persuasiva, organizando e transmitindo o conhecimento ao longo do tempo. Desta forma, a comunicação persuasiva assume-se como um instrumento fundamental, ao procurar moldar, alterar ou reforçar perceções, pensamentos e comportamentos, estando ativamente intrínseca nas atividades de RP (Pfau & Wan, 2006). Ainda assim, esta visão não é consensual entre os teóricos. Grunig e Repper (1992) rejeitam a persuasão como base do modelo simétrico de comunicação.

Outro conceito relevante é o *agenda setting*, segundo o qual a cobertura mediática influencia a agenda pública, determinando os temas que ganham relevância social e por isso aqueles que vão ser falados e partilhados pelo público (Dearing & Rogers, 1996). McCombs e Shaw (1972) salientam que tal processo não indica ao público “o que pensar”, mas sugere “sobre o que pensar”. Assim, os meios de comunicação determinam a saliência dos assuntos, estabelecendo prioridades no debate público. Neste processo, os profissionais de comunicação assumem um papel decisivo: jornalistas e especialistas em Relações Públicas moldam o objeto da cobertura mediática e logo, mobilizam as questões sobre as quais o público pensará (Botan & Trowbridge, 2015).

Este enquadramento inicial evidencia a relação intrínseca entre comunicação, relação, persuasão e mediação da agenda pública, constituindo alguns pilares conceptuais que sustentam o entendimento contemporâneo das Relações Públicas.

1.2. As Relações Públicas

As Relações Públicas configuram-se como uma das práticas profissionais de crescimento acelerado e também das mais mutáveis, apresentando um mercado de trabalho em expansão, em diversos países (Botan & Trowbridge, 2015). O marco fundador da disciplina ocorreu com a publicação de *Managing Public Relations*, de Grunig e Hunt (1984), obra que consolidou a relevância das RP nas organizações e introduziu a noção de equilíbrio entre os interesses organizacionais e os dos seus públicos (Gonçalves, 2010).

| Desenvolvimento internacional da disciplina

O desenvolvimento teórico das RP intensificou-se entre o final da década de 1970 e o início da década de 1980, em grande parte impulsionado por Cutlip e pelos seus alunos na Universidade de Wisconsin. Estes recorreram a fundamentos das ciências sociais e da comunicação em massa para estruturar a disciplina (Botan & Trowbridge, 2015). Nesse período emergiram debates ainda hoje centrais, nomeadamente a discussão entre a prática de modelos simétricos ou assimétricos (Grunig & Hunt, 1984), e a definição do papel profissional do RP em contexto organizacional (Broom & Smith, 1979).

Nas últimas décadas do século XX, as RP foram frequentemente percecionadas como um conjunto de competências adquiridas pela prática, com forte ligação a áreas como o jornalismo, o marketing, as campanhas políticas e a comunicação social (Botan & Trowbridge, 2015). Esta sobreposição levou a que múltiplos profissionais se autodesignassem como especialistas em RP, situação refletida na literatura académica, com raízes na sociologia, na economia, na psicologia social e na comunicação de massas (Gonçalves, 2010).

| Contexto nacional

Em Portugal, as RP surgiram no final da década de 1960, com a criação da Sociedade Portuguesa de Relações Públicas. O setor expandiu-se na década de 1990, com o crescimento do mercado das consultoras de comunicação, impulsionado tanto pela instalação de sucursais de organizações multinacionais como pela fundação de empresas nacionais (Sebastião, 2012).

Quanto ao ensino superior, foi no final dos anos 1980, no âmbito das ciências da comunicação que começaram a ser introduzidas as RP (Gonçalves, 2010). Ao longo da década seguinte, os cursos nestas áreas começaram a multiplicar, desde o jornalismo à publicidade. A evolução foi gradual e só em 1990 foi publicada a primeira tese de doutoramento na área da Comunicação, pela Universidade Nova de Lisboa (ibidem, 2010).

Até essa altura, as Relações Públicas eram conotadas como uma técnica de comunicação empresarial, a par da publicidade e da promoção de vendas, frequentemente enquadrada sob a designação de “comunicação de marketing” (Gonçalves, 2010).

| Definições

A tentativa de definir as Relações Públicas tem sido vasta e diversificada. Harlow (1976) identificou mais de 400 formulações, sintetizando elementos comuns na seguinte definição:

“as relações públicas são uma função de gestão distintiva que ajuda a estabelecer e manter linhas mútuas de comunicação, aceitação e cooperação entre uma organização e os seus públicos; envolve a gestão de problemas; ajuda a estar informado em relação à opinião pública; define e enfatiza a responsabilidade da gestão de servir o interesse público”.

(Harlow, 1976, p.36)

Várias associações profissionais procuraram consensualizar o conceito. A *Public Relations Society of America*, fundada em 1947, estabeleceu, em 1954, códigos de ética e de princípios. Atualmente, define RP como “um processo de comunicação estratégica que constrói relações mutuamente benéficas entre a organização e os seus públicos” (PRSA, s.d.). A *International Public Relations Association*, por sua vez, conceptualiza RP como a arte e a ciência de analisar tendências, prever consequências, aconselhar líderes e implementar programas planeados de ação que servirão tanto para a organização quanto para o interesse público (IPRA, 2020).

Grunig & Hunt (1984) caracterizam as Relações Públicas como a gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos, defendendo a comunicação *two-way* (bidirecional, em tradução livre) como a abordagem mais eficaz. A teoria simétrica *two-way* é a mais influente teoria de RP e fundamentou, posteriormente, a teoria da excelência (Grunig, 2013), que associa a eficácia organizacional à construção de relacionamentos de qualidade e de longo prazo com públicos estratégicos. Este objetivo só é alcançado quando dois factos coexistem: a organização está disposta a alterar o comportamento e o gestor de RP está disposto a participar nas decisões organizacionais (Botan & Trowbridge, 2015).

| Perspetivas estratégicas e funções

Cutlip, Center e Broom (2006) foram autores pioneiros na defesa das RP enquanto elemento estruturante na sobrevivência organizacional, elevando-as a um lugar de responsabilidade: “são uma parte integral da função administrativa. [...] as relações públicas são colocadas na mesma categoria do pessoal de gestão ou de controlo orçamental” (p.12). Esta perspetiva só viria a ser

consolidada anos mais tarde por Hunt e Grunig, ao posicionarem as RP como um subsistema administrativo que presta apoio à direção.

Também Fawkes (2011) reforça a dimensão estratégica da disciplina e ressalva a importância do estabelecimento de relações bidirecionais e de longo prazo com diversos públicos. Esta construção é demorada e a comunicação deve ser personalizada, uma vez que os públicos têm diferentes necessidades de informação (ibidem, 2011). Para a autora, as RP abrangem diversas práticas e devem ser definidas segundo as atividades que os profissionais podem desempenhar: comunicação interna e corporativa, *media relations*, comunicação *business to business*, *public affairs*, responsabilidade social, relação com investidores, gestão de crise, *copywriting* e comunicação estratégica (p.7). Quanto ao exercício profissional, a autora identifica três modalidades: atuação *in-house*, como parte integrante do departamento de Relações Públicas; *outsourcing*, através de consultoras, em troca de um *fee*; e prática autônoma como *freelancers*.

| Enquadramentos teóricos contemporâneos

A literatura acadêmica contemporânea enquadra as Relações Públicas em diferentes molduras conceituais, como a teoria da excelência, a gestão de relações, a comunicação estratégica e a teoria dialógica (Macnamara, 2016). Estes paradigmas destacam cinco princípios fundamentais: comunicação bidirecional, relações, diálogo, envolvimento e coorientação. Segundo o autor, a construção e a manutenção de relações com as partes interessadas e com os públicos são amplamente identificadas como uma função e uma lógica essenciais das RP atuais. Num contexto intraorganizacional, o envolvimento é entendido como a percepção de que os públicos podem moldar a agenda e a direção organizacional (Bimber *et al.*, 2012, citados por Macnamara, 2016).

A escuta assume, neste contexto, uma função ética central no processo de comunicação pública. Coombs e Holladay (2007, citados por Macnamara, 2016, p. 48) afirmam:

“O melhor conselho é que os profissionais de relações públicas devem ouvir e utilizar a comunicação bidirecional para serem éticos. A comunicação bidirecional prepara o terreno para a influência mútua. Não podemos ser influenciados por um grupo se nunca o ouvirmos.”

Holtzhausen (2000), numa perspectiva pós-moderna, critica a ênfase tradicional na persuasão em favor da fragmentação, pluralidade de vozes e descentralização, refletindo as mudanças tecnológicas, a multiplicidade de plataformas e a crescente consciencialização de questões éticas e ambientais. De forma convergente, Edwards (2012) define RP como “o fluxo de

comunicação intencional produzido em nome de indivíduos ou grupos, formalmente e informalmente constituídos, através das suas contínuas transações com outras entidades sociais" (p. 21).

| Avaliação e métricas

A medição do impacto das RP e o sucesso das campanhas pela função criadas têm sido objeto de debate. O *Advertising Value Equivalence* (AVE), foi durante muito tempo um dos indicadores mais utilizados, comparando a cobertura mediática gerada pelas RP com o valor publicitário equivalente. Contudo, autores como Macnamara (2016) criticam esta métrica, uma vez que não permite precisar o valor e a eficácia da comunicação desenvolvida, não refletindo dimensões qualitativas como a credibilidade, a perceção pública e o *engagement*. Elementos mais complexos das RP como a influência e a construção de relacionamentos são inadequadamente representados por valores financeiros, e por isso, os clientes não são universalmente a favor do uso do AVE. Wallace (2009) refere que algumas organizações recorrem ao AVE de forma complementar, a par com outras estratégias.

Segundo uma abordagem mais funcional, o sucesso das RP pode ainda ser avaliado em termos do retorno do investimento aplicado e da sua contribuição para os objetivos organizacionais (Botan & Taylor, 2004).

1.2.1. O modelo simétrico bidirecional das Relações Públicas

Partindo da definição das RP enquanto função de gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos, Grunig e Grunig (1984) desenvolveram uma teoria prescritiva alicerçada nos contributos de Ivy Lee, Edward Bernays, John Hill e Scoot Cutlip. No livro *Managing Public Relations*, os autores defendem que as RP não podem ser entendidas isoladamente, dado que as organizações funcionam como sistemas compostos por múltiplos subsistemas, os quais interagem entre si e influenciam simultaneamente o contexto em que se inserem (Grunig & Hunt, 1984).

Desta perspetiva emergiu a tipologia dos quatro modelos de RP, baseada na combinação entre as dimensões de comunicação simétrica/assimétrica e unidirecional/bidirecional:

- Agente de imprensa, cuja finalidade é a propaganda e a natureza da pesquisa é unidirecional, sem participação do recetor na comunicação;

- Informação pública, com o objetivo de disseminar informação e uma comunicação igualmente unidirecional, mas com maior preocupação pela veracidade da informação (interesse para o público e objetividade);
- Assimétrico bidirecional, com intenção de persuasão “científica”, uma natureza de pesquisa bidirecional e formativa, com avaliação de atitudes sobre os destinatários e adaptação das mensagens;
- Simétrico bidirecional, onde existe uma troca de informação e uma procura pela participação ativa do público na organização, promovendo a escuta, o diálogo e a construção da realidade (Gonçalves, 2010).

No modelo de assimetria bidirecional, os programas de RP através da investigação, procuram identificar as mensagens com maior probabilidade de produzir uma mudança de comportamento que beneficia a organização, mas não necessariamente os públicos. Já no modelo simétrico bidirecional, os objetivos comunicacionais são: construir relações com os públicos e encontrar um equilíbrio de interesses de ambas as partes, garantindo um bom fluxo de comunicação.

Para Botan e Trowbridge (2015), a compreensão da teoria das RP exige dois pressupostos fundamentais. Em primeiro lugar, a consciência de que a disciplina, tanto na vertente teórica como prática, está em permanente crescimento e transformação. Em segundo lugar, a noção de que as RP se aplicam a múltiplos níveis de atividade e em contextos distintos, com objetivos variados, por isto, é provável que duas teses de RP não cubram todos os aspetos que a prática engloba e a procura por uma única tese é uma quimera (ibidem, 2015). A teoria e a prática das RP devem ser concebidas de forma integrada: a teoria, isolada da prática, tende a tornar-se estéril; já a prática, sem fundamentação teórica, carece de utilidade e aplicabilidade a outras situações (ibidem, 2015).

1.2.2. O papel do profissional de Relações Públicas

Tal como abordado anteriormente, a teoria da excelência enfatiza a importância do RP num lugar de gestão. Ao profissional foram atribuídos, por Broom e Smith (1979) quatro papéis fundamentais descritos na seguinte tabela (citado em Gonçalves, 2010, p.48):

Tabela 1. Papéis fundamentais do profissional de Relações Públicas

Prescritor especialista	Considerado a autoridade da comunicação, com funções de desenvolvimento e implementação de programas após identificação de problemas.
Facilitador comunicacional	Atuando como intermediário, interpretando e mantendo em diálogo aberto a comunicação entre a organização e os seus públicos; é muitas vezes o contacto oficial da organização, pois remove barreiras e estabelece linhas comunicacionais entre as partes interessadas.
Facilitador de resolução de problemas	Identifica e resolve problemas; estabelece objetivos, define necessidades e aconselha sobre implementação dos programas de RP.
Técnico de comunicação	Com elevada capacidade para desenvolver programas de comunicação, elaboração de <i>press releases</i> , <i>websites</i> , produtos de comunicação interna; raramente envolvidos nas decisões estratégicas.

Fonte: Broom & Smith, 1979 em Gonçalves, 2010, p.48

Uns anos mais tarde, Broom e Dozier (1986) simplificaram estes papéis chegando a uma divisão bipartidária: o gestor e o técnico de Relações Públicas. Ao primeiro, cabe uma função mais estratégica e global, com uma análise crítica aos *briefings*, a resolução de problemas e a gestão de crise, sendo uma parte ativa na tomada de decisões. Por outro lado, ao segundo dizem respeito as práticas mais táticas como a elaboração de conteúdo de comunicação (por exemplo, *press releases*), gestão de eventos e relações com os *media*, implementando as decisões tomadas por outros.

Para Fawkes (2011), um profissional de RP tende a desempenhar funções de quatro tipos: representação, que inclui as mensagens produzidas na comunicação com os públicos; negociação, que procura o diálogo e o entendimento mútuo; pesquisa, envolvendo a análise às variáveis do ambiente; e aconselhamento estratégico.

Independentemente das definições acima, o papel estratégico está no centro da função do profissional de RP. Para o desempenho excelente de tal função, Wilcox *et al.* (2006) diz-nos que um profissional deve ter determinadas competências de escrita, investigação, planeamento e gestão, assim como de resolução de problemas e facilidade no estabelecimento de relações

com diversos públicos. A nova era digital força a novas qualificações por parte dos profissionais de comunicação.

1.3. Públicos e *Stakeholders*

Os públicos constituem o centro dos processos comunicacionais e das relações organizacionais, por isto, urge defini-los. Sobre os públicos é relevante considerar quatro dimensões: a definição do que são, os critérios de diferenciação (segmentação), os papéis que desempenham na sociedade (função) e o processo através do qual se tornam públicos de uma organização (Sebastião, 2015).

“O público é um grupo de pessoas com um interesse partilhado em relação a uma organização e que age através de estruturas organizativas com vista à prevenção de erros e à regulação”

(Dewey, 1927, p.29).

Dewey (1927) atribui aos públicos um papel consciente e ativo, dotado de capacidade de participação e influência sobre o futuro da organização. Para o autor, os públicos criam um assunto público quando atribuem significado a um problema, cabendo ao profissional de RP a gestão e a minimização dos potenciais conflitos resultantes desta interação – processo conceptualizado como *issue management*.¹ Desenvolvida a partir dos trabalhos de Crable e Vibbert (1985), esta teoria analisa a forma como as questões emergem, evoluem e são solucionadas, destacando o papel central dos públicos, enquanto atores que podem amplificar, reduzir ou resolver os assuntos em disputa.

Numa perspetiva distinta, Vasquez e Taylor (2001) concebem os públicos como “um estado de consciência permanente e personificado” (p. 142), motivado para a ação por preocupação com questões cívicas. Para os autores, estes grupos partilham uma postura crítica e capaz de produzir juízos bem informados.

Do ponto de vista organizacional, os públicos podem ser classificados como internos, que contribuem para a existência e para o funcionamento organizacional ou externos, que influenciam a existência da organização no seio do mercado do seu setor de atividade (Sebastião, 2015). Os públicos internos incluem colaboradores, cujo vínculo assenta numa relação laboral, e acionistas, ligados por uma relação financeira. Já os externos abrangem aqueles que estabelecem relações de fornecimento e consumo: fornecedores, distribuidores,

¹ Mantém-se o termo original em inglês por não termos encontrado uma tradução consensual que reflita com rigor o sentido da expressão.

consumidores, *media* e a comunidade envolvente. Para a organização, o controlo dos públicos internos é menos limitado, uma vez que os públicos externos não são exclusivos a uma só organização e dependem das dinâmicas de mercado (ibidem, 2015). Em alguns casos, é possível identificar públicos híbridos, que partilham características de ambos os grupos.

Contudo, compreender os públicos apenas como sujeitos reativos a problemas ou a organizações seria redutor. Uma perspetiva estratégica exige reconhecer que a comunicação deve antecipar necessidades e expectativas, mesmo de grupos que ainda não conhecem a organização. Daí a importância de investigar características e motivações *a priori*, de modo a garantir a segmentação adequada, a diferenciação das mensagens e a construção de relações sólidas e duradouras.

1.3.1. Teoria Situacional dos Públicos

A Teoria Situacional dos Públicos, desenvolvida por Grunig e Hunt (1984), constitui uma das principais contribuições para a disciplina das Relações Públicas. A teoria identifica três variáveis específicas e independentes dos públicos como predictoras de certos comportamentos de comunicação:

- O reconhecimento do problema, simboliza a identificação de uma questão e a procura de informação para solucioná-la;
- O reconhecimento do constrangimento, representa a perceção que o público tem face aos obstáculos para solucionar o problema, limitando o comportamento. Se o reconhecimento do constrangimento for elevado, a procura por informação é limitada;
- O nível de envolvimento, espelha a ligação entre o público e a situação (se é ativa/passiva). Um nível de envolvimento elevado deduz uma procura ativa de informação, e, portanto, um grande reconhecimento do problema.

Assim, o sucesso da comunicação do profissional de RP é determinado pela facilidade de reconhecimento do problema pelo destinatário e do seu nível de envolvimento (Sebastião, 2015).

Esta atribuição permitiu delinear quatro tipos de públicos: os não públicos (não estão ligados à organização; não reconhecem o problema nem estão envolvidos); os públicos latentes (estão ligados à organização, mas ainda não se aperceberam; reconhecem o problema, mas não estão envolvidos devido à perceção de constrangimentos); os públicos conscientes (estão ligados à organização e sabem); e os públicos ativos (estão ligados à organização e organizaram-se para

gerir esta relação; reconhecem o problema, estão envolvidos e percebem poucos constrangimentos). Esta classificação parte do princípio de que os públicos existem em função da relação com a organização e agem, sobretudo, em relação a ela (Cutlip *et al.* 2006). Estes modelos centrados nos públicos procuram estudar como estes fazem uso dos esforços dos profissionais de RP, deixando de lado o foco nos desejos da organização ou na elaboração de mensagens (Botan & Trowbridge, 2015).

Paralelamente, a reflexão sobre públicos trouxe à disciplina a definição de *stakeholders*, entendidos por Freeman (2010) como indivíduos motivados por interesses organizacionais que escolhem integrar-se na vida da organização. Tal como o nome sugere em inglês, estes indivíduos *detêm interesse* e distinguem-se pela posse de três atributos: poder de influência sobre a organização; legitimidade para se relacionarem com ela; e urgência na reivindicação dos seus interesses. Segundo Eiró-Gomes (2005), os *stakeholders* são todos aqueles que afetam ou são afetados pela organização. Importa distinguir o estado de *stakeholder*, o de público e o de assuntos. Os *stakeholders* convertem-se em públicos, mais ativos e conscientes, quando reconhecem um problema, aumentam o seu nível de envolvimento e tomam uma ação para fazer face a essa situação, podendo ficar neste estágio durante tempo indefinido. Por sua vez, os públicos passam para o estado de assuntos se não estiverem satisfeitos com o comportamento da organização naquele contexto particular (Tench & Yeomans, 2009).

Posto isto, a probabilidade de um público se tornar ativo aumenta quando as pessoas que o constituem percebem que aquilo que a organização faz os envolve (nível de envolvimento), que as consequências do que a organização faz constituem um problema (reconhecimento do problema), e que não vão ficar constrangidos se fizerem algo relativamente ao problema (reconhecimento do constrangimento). Deste modo, e dado que os públicos podem criar assuntos com problemas não resolvidos, o modelo de Gestão Estratégica de Relações Públicas proposto por Grunig e Repper (1992) ressalva a importância, por parte das organizações, de resolver conflitos antes de se transformarem em polémicas de maior escala.

A Teoria dos *Stakeholders* reforça este princípio ao sustentar que o sucesso das RP depende da forma como a organização gere a sua relação com estas partes, identificando as suas necessidades, valores, interesses e potenciais pontos de conflito comunicacional (Heath, 2013). Este autor revela que “na sua essência, os profissionais de relações públicas são solucionadores de problemas; são conselheiros que orientam a gestão sobre a melhor forma de criar harmonização com os seus ambientes operacionais” (p.722). Contudo, devido à limitação de

recursos organizacionais, nem todos os *stakeholders* recebem o mesmo nível de atenção, o que implica períodos de priorização de acordo com os objetivos e as estratégias em vigor (Eiró-Gomes, 2005). Esta situação eleva a necessidade de definir quais os *stakeholders* primários, ou seja, quem detém os recursos fundamentais para a existência e sucesso da organização (Kim *et al.*, 2010).

É fundamental compreender que todos os *stakeholders* são públicos, mas nem todos os públicos são *stakeholders*, dada a natureza ativa e participativa dos primeiros. O conceito de público é mais consensual e aplicável a todo o tipo de organizações, enquanto que o termo *stakeholder* está mais limitado ao mundo empresarial (ibidem, 2010), e por isso, durante esta dissertação adotou-se preferencialmente o termo *públicos*.

1.4. A liderança no centro das Relações Públicas

A consolidação das Relações Públicas enquanto função estratégica de gestão trouxe a liderança para primeiro plano ao nível de discussão académica e profissional. No entanto, até há poucos anos, a investigação nesta área revelou-se escassa, sobretudo no que se refere à identificação de qualidades, valores e dimensões associados a uma liderança excelente em RP. De igual modo, persistia uma lacuna na medição quantitativa da liderança neste campo (Meng *et al.*, 2011).

Um estudo conduzido por Choi e Choi (2009) permitiu, através de um inquérito nacional a membros da *Public Relations Society of America* (PRSA), identificar a liderança em RP como multidimensional. Os resultados destacaram os comportamentos de “proporcionar visão” e de “atuar como agente de mudança” como os mais fortemente associados ao valor estratégico das RP no seio das organizações. Os autores definem a liderança em RP como “um processo de influência em toda a organização através do qual os profissionais de relações públicas induzem esforços colaborativos para atingir as metas de RP da organização” (p.294). Esta capacidade de influenciar decorre, em grande medida, do papel central dos líderes de RP na monitorização e interação permanentes com todos os públicos do ambiente organizacional (Lattimore *et al.*, 2013). Ao compreenderem os interesses e preocupações desses públicos, estes profissionais contribuem para a definição de políticas, o desenvolvimento de planos estratégicos, a formulação de filosofias organizacionais, o alcance de objetivos e a adaptação a ambientes em mudança, favorecendo a competitividade no mercado (ibidem, 2013, p.11).

Também Meng *et al.* (2011) procuraram aprofundar a compreensão da liderança em RP a partir da teoria dos traços, com ênfase na dimensão *self-dynamics*. Através de um inquérito *online*

aplicado a 200 executivos da área, os autores concluíram que atributos como a autoconfiança, a autorregulação e a capacidade de adaptação são determinantes para a eficácia da liderança em RP. O modelo utilizado permitiu agrupar de forma ampla as características, oferecendo uma análise mais holística sobre a forma como os traços internos influenciam o desempenho e o sucesso do líder.

1.5. As Relações Públicas contemporâneas

O panorama teórico das Relações Públicas expandiu-se consideravelmente desde as suas origens corporativas, incorporando agora análises multifacetadas que incluem *media* digitais, ética, responsabilidade social e inovações tecnológicas (Valentini & Edwards, 2019). Na última década, observou-se uma crescente preocupação com o papel das organizações na sociedade, não apenas como entidades económicas, mas como agentes sociais cujas ações têm impacto no bem comum (Botan & Trowbridge, 2015). Os conceitos de Relações Públicas Socialmente Responsáveis (RPSS), responsabilidade social corporativa e construção da comunidade ganharam importância, exigindo das organizações um compromisso explícito com valores como justiça, bem-estar e sustentabilidade (Sebastião, 2012; Valentini & Edwards, 2019; Theaker, 2020).

A globalização, conjugada com a multiculturalidade e a partilha instantânea de informação, tem alterado a forma como as RP são exercidas. Como Heath (2013) indica, a ocorrência de um acontecimento em determinado sítio poderá trazer consequências em outros lugares, muitas vezes, ao mesmo tempo. As mudanças nos mercados, nas plataformas de *media* e nas expectativas dos públicos – cada vez mais informados, críticos e ativos – implicam que as organizações estejam atentas às tendências emergentes e adaptem as práticas de comunicação para que estas permaneçam transparentes, criativas e responsivas.

Os resultados do *European Communication Monitor* (ECM) de 2022, um dos mais importantes estudos na área da comunicação, revelam uma tendência crescente na responsabilidade em comunicar iniciativas que apostem na diversidade, na igualdade e na inclusão (DEI).

Uma das transformações mais marcantes na paisagem contemporânea é o uso crescente da Inteligência Artificial (IA). A IA refere-se a sistemas informáticos equipados com inteligência e capacidades de aprendizagem semelhantes às humanas, permitindo várias aplicações nas Relações Públicas, como um papel na aceleração do processamento de informações e na análise de grandes conjuntos de dados (Çerçi, 2024). Também pode ser utilizada na criação de estratégias de RP personalizadas, na análise e categorização de públicos-alvo e na medição da

eficácia das campanhas (ibidem, 2024). No campo do Marketing de Influência, a IA pode identificar potenciais perfis através da análise de métricas das redes sociais, da relevância dos conteúdos e do envolvimento do público. O relatório do ECM de 2024, debruça-se, entre outros temas, sobre a adoção da IA nos departamentos de comunicação; a presença do tema no ECM sugere a sua relevância.

A criatividade continua a ser uma dimensão forte na disciplina. As Relações Públicas são, por si só, um trabalho criativo: o profissional de RP tem de encontrar diariamente soluções de comunicação específicas para situações particulares. Contudo, as tarefas de pesquisa, planeamento e monitorização de resultados, por serem mais metódicas podem exigir menos criatividade (Gurgu *et al.*, 2022).

Em suma, nota-se a importância da ética e da adaptabilidade face às novas tecnologias, assim como a necessidade de reforçar a credibilidade e a qualidade dos conteúdos comunicacionais. Observa-se também uma mudança na forma como as organizações criam e gerem os seus conteúdos, tanto nos meios de comunicação tradicionais como nas plataformas digitais. Adicionalmente, aspetos como o *employer branding* e as práticas associadas a critérios ambientais, sociais e de governação (ESG) surgem como tendências centrais na prática contemporânea das Relações Públicas (Matúšová & Gajdošová, 2025).

“PR professionals could also be considered organizational activists, freeing the profession of metanarratives, seeing it as a change function, and acknowledging the political and power aspects of PR in order to make room for dissensus instead of consensus only”.

(Holtzhausen, 2000)

Capítulo 2. Além do estereótipo: as mulheres na construção da liderança

Para facilitar a navegação e compreensão do presente capítulo, apresenta-se, de forma sintética, a sua estrutura e os principais conteúdos abordados. Este capítulo tem como objetivo analisar a liderança no contexto das questões de género em âmbito disciplinar das Relações Públicas, articulando os objetivos definidos com uma reflexão crítica sobre a literatura científica mais relevante. O capítulo inicia com uma breve contextualização sobre a igualdade, a liderança feminina e a entrada das mulheres no mercado de trabalho, em Portugal, incluindo alguns indicadores estatísticos que permitem enquadrar o tema, seguida de uma clarificação do conceito de género e como será entendido ao longo do trabalho. Posteriormente, aborda-se o

fenómeno da liderança, a sua relação com o género e as principais teorias que explicam as diferenças e as semelhanças entre estilos de liderança masculinos e femininos. Por fim, discute-se a persistência de barreiras à progressão profissional das mulheres, o impacto do conflito entre trabalho e vida pessoal e a relação entre liderança e bem-estar.

As organizações desempenham um papel central neste debate, uma vez que, são, por vezes, agentes de perpetuação de práticas discriminatórias e de estruturas organizacionais que vedam o acesso das mulheres a posições de liderança (Ferreira, 2010). A conduta dos líderes, por sua vez, exerce influência significativa sobre o bem-estar dos colaboradores, repercutindo-se diretamente no sucesso da organização (Hager, 2019). Estas dinâmicas reforçam a responsabilidade das organizações enquanto pilares da sociedade e da economia, capazes de combater ou reproduzir desigualdades estruturais, como é o caso da disparidade de género em contexto laboral. A teoria da organização de género contribui para a compreensão de que os espaços organizacionais não são neutros, ou seja, são espaços que (re)produzem dinâmicas de género com impacto em estruturas sociais, culturais, políticas e económicas mais amplas (Rodriguez & Guenther, 2022). Complementarmente, Tabassum e Nayak (2021) destacam que a cultura de gestão contemporânea raramente problematiza as teorias sociais dos estudos de género, desperdiçando o seu potencial para fundamentar práticas de gestão mais equitativas e sensíveis às desigualdades.

2.1. A igualdade e a liderança em Portugal

O desenvolvimento do princípio da igualdade em Portugal tem o seu marco inicial com a Revolução de 25 de abril de 1974, que abriu caminho para a construção de um Estado democrático comprometido com a eliminação de desigualdades sociais, económicas, políticas e culturais e a adoção de legislação que consagra a igualdade entre homens e mulheres. A partir desta data, foram introduzidas políticas de combate à discriminação de género, inspiradas em práticas internacionais (Ferreira, 2010). Este compromisso está consagrado no artigo 13º da Constituição da República Portuguesa (1976), que estabelece que todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei, sem privilégios ou discriminações com base no sexo ou em outros critérios.

Ao longo das décadas seguintes, a legislação portuguesa evoluiu de forma significativa. Destacam-se, por exemplo:

- As alterações ao Código Civil em 1978, que garantiam igualdade no casamento, eliminando a figura do “chefe de família”;
- A Revisão constitucional de 1997 que reforçou o compromisso do Estado com a promoção da igualdade entre homens e mulheres (artigo 9º, alínea h) e assegurou o direito à igualdade na participação política e a não discriminação no acesso a cargos políticos, como instrumentos essenciais da democracia (artigo 109º);
- A criação da Lei nº 392/79, de 20 de setembro, que fundou a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE), organismo tripartido que integra representantes do Estado e dos parceiros sociais, com a missão de promover a igualdade de género no trabalho, combater a discriminação e desenvolver campanhas de sensibilização.

Em Portugal, a entrada massiva das mulheres no mercado de trabalho foi um dos fenómenos unanimemente identificados como os que mais recomposições sociais trouxeram nas últimas décadas (Ferreira, 2010), impulsionada por:

- A generalização do acesso das mulheres a todos os níveis de ensino e à formação profissional;
- A passagem para modelos de atividade mais contínuos e aumento da vida ativa feminina;
- A progressiva integração das mulheres em profissões das quais estavam anteriormente excluídas;
- Medidas implementadas na década de 1970, como a fixação do salário mínimo, a criação do subsídio de desemprego e a introdução de licenças de maternidade e outros direitos associados à assistência à família (Ferreira, 2010).

Estes fatores permitiram uma expansão dos serviços públicos e submersão da economia, que consequentemente abriu espaço para a mulher no mercado laboral (ibidem, 2010).

No entanto, a paridade formal não se traduz em igualdade substantiva. Em todos os países da União Europeia, a taxa de participação das mulheres no mercado de trabalho é inferior à dos homens. Em Portugal, em 2024, a taxa de atividade feminina era de 56,6%, comparativamente a 64,2% nos homens, evidenciando um diferencial de 7,6 pontos percentuais (CIG, 2024). Essa desigualdade reflete-se também nas remunerações: em 2021, as mulheres europeias ganhavam, em média, menos 12,7% do que os homens e, em Portugal, essa disparidade era de 11,9% (CIG, 2024).

A desigualdade salarial é um fenómeno persistente, apesar da aprovação, em 1966, da Convenção N.º100 da Organização Internacional do Trabalho, que estabelece a igualdade de remuneração para trabalho de igual valor, e da mais recente Lei n.º 60/2018, que institui medidas para promover a transparência e a igualdade salarial entre homens e mulheres. Relatórios nacionais demonstram que, em Portugal, os homens continuam a auferir remunerações médias superiores em todos os níveis de qualificação, de habilitação e em todos os grandes grupos profissionais e ainda à medida que aumenta o nível de habilitação das mulheres, maior é o diferencial salarial para com os homens (CIG, 2024).

A desigualdade de género é também evidente no acesso a posições de liderança. Dados recentes indicam que, globalmente, as mulheres ocupam apenas 28,2% dos cargos de gestão (McKinsey & Company, 2023). Em território nacional, a taxa de feminização em cargos de chefia é inferior à dos homens, com uma diferença de 2,3 pontos percentuais em 2022, apesar de uma ligeira redução face a 2017 (CIG, 2023). Além disso, observa-se que as mulheres tendem a ascender mais frequentemente a posições de liderança em setores feminizados, como recursos humanos, saúde, educação e trabalho social, bem como no setor público, do que em setores privados mais competitivos.

O fenómeno da feminização no trabalho é outro aspeto relevante. Este traduz-se não só no aumento da participação feminina no trabalho remunerado, mas também na precarização das condições de trabalho em empregos anteriormente dominados por homens (Anker, 1998). Em 2022, 62,6% dos trabalhadores a tempo parcial eram mulheres, uma proporção que revela a persistência de papéis sociais tradicionais e a desigualdade na divisão das responsabilidades domésticas (CIG, 2024). Outros dados do mesmo boletim estatístico revelam que as mulheres representam menos de um terço dos trabalhadores por conta própria, embora sejam responsáveis por contribuírem para o aumento do nível de escolaridade deste grupo (CIG, 2024). Em setores tradicionalmente masculinos, como as forças policiais, a taxa de feminização permanece baixa, evidenciando que a igualdade de oportunidade ainda não alcançou todos os contextos profissionais.

Apesar de no ensino superior existir paridade ou até predomínio das mulheres na maior parte das áreas científicas, tal não é refletido nas estruturas de emprego, onde os cargos superiores são maioritariamente ocupados por homens. Esta realidade reforça a ideia de que o desenvolvimento económico e a crescente qualificação não têm sido acompanhados por uma efetiva democratização do acesso a posições de liderança.

A nível organizacional, há evidências de que práticas inclusivas produzem efeitos positivos. Um inquérito realizado pela *International Labour Organization*, em 2019 a 13000 empresas em 70 países identificou uma associação positiva entre culturas empresariais inclusivas de género, iniciativas de diversidade e melhores resultados financeiros, como o aumento dos lucros. Este dado posiciona a igualdade não só como uma questão de justiça social, mas também como um fator estratégico de competitividade e sustentabilidade organizacional.

É importante refletir que a legislação visa criar condições para que a mudança social possa acontecer. Mas a mudança social, para ser efetiva, requer condições psicossociológicas para ocorrer. Por isto, há um conflito entre o discurso da igualdade em plano legislativo e o plano da igualdade de facto na democracia portuguesa (Amâncio, 2005). Pois, apesar da adoção do discurso de igualdade em plano formal, as desigualdades continuam a verificar-se na prática, colocando este princípio como um esboço longe da concretização do projeto enquanto dimensão estruturante da sociedade, limitando a participação plena das mulheres nos espaços de decisão e liderança.

2.2. O género

A distinção entre os conceitos de “sexo” e “género” é fundamental para a compreensão das dinâmicas sociais e organizacionais relacionados com a igualdade. O primeiro conceito refere-se às diferenças biológicas entre os indivíduos, ao passo que o segundo incide nas diferenças sociais, psicológicas e culturais assentes na base biológica do indivíduo (Shapiro, 1981). Segundo este autor, o género é dependente do sexo. Já de acordo com a Organização Mundial de Saúde, “sexo” refere-se às características biológicas e fisiológicas que definem um homem e uma mulher, enquanto que o “género” é referente aos papéis, comportamentos, atividades e atributos construídos socialmente que uma dada sociedade considera apropriados para um homem ou para uma mulher (World Health Organization, s.d.).

O género é uma construção multidimensional que envolve diversas responsabilidades e limitações baseadas no sexo, que incluem estereótipos e papéis rígidos. Bem (1981), com a Teoria *Gender Schema* sugere que crianças e adolescentes tendem a conformar-se com papéis culturalmente definidos para homens e mulheres, uma vez que a internacionalização de normas estereotipadas facilita a adaptação social. De forma complementar, Eagly (1987) destaca que o género se constrói na interação entre os indivíduos e os papéis que lhes são socialmente atribuídos.

Sob uma perspectiva crítica, Connell (2013) propõe que o gênero não seja entendido apenas como uma característica individual e do sexo biológico, mas como uma rede de relações de poder que influencia tanto práticas quotidianas como estruturas sociais que são formadas culturalmente. Nesta lógica, o gênero é inseparável das relações de poder, uma vez que historicamente, o *status* social mais elevado do homem sempre lhe conferiu mais oportunidades e maior acesso ao poder e a recursos (Ridgeway & Correll, 2004).

Estas construções sociais têm implicações profundas na forma como mulheres e homens são percebidos e valorizados em diferentes esferas. A sociedade moderna herdou as expectativas tradicionais dos papéis de gênero que associam as mulheres à esfera privada, enquanto que posicionam os homens como atores dominantes na esfera pública e na competição social (Zhao, 2023). Essa divisão de papéis continua a refletir-se em estigmas e barreiras, incluindo a subvalorização da capacidade de liderança das mulheres. Estas atitudes estigmatizantes surgem desde a infância.

Por causa destas diferenças na conceptualização de sexo e de gênero, considera-se importante perspetivar este sistema através de uma lente sociológica que aceite que a complexidade de contextos económicos e culturais leva a diversos entendimentos e significados atribuídos a cada conceito (Hall *et al.*, 2020).

2.3. A liderança

“A liderança é um fenómeno situacional e complexo, por isso, na literatura, o estilo de liderança perfeito não existe.”

(Hager, 2019).

O fenómeno de liderar é uma peça chave para alcançar o sucesso organizacional e tem sido amplamente discutido nos campos disciplinares da gestão, dos negócios e do marketing e tem vindo a ganhar terreno na área das Relações Públicas (Aldoory & Toth, 2004; Bass & Avolio, 1997, citados por Men, 2014). Apesar da diversidade de definições na literatura, a maioria converge na compreensão da liderança como um processo de influência comportamental que mobiliza indivíduos e grupos para atingir objetivos comuns (Yukl & Van Fleet, 1992).

Embora a prática de liderar remonte a tempos ancestrais – quando grupos humanos começaram a cooperar para enfrentar ameaças externas, caçar, partilhar recursos e organizar estruturas sociais básicas para satisfazerem as suas necessidades afetivas (Eklund *et al.*, 2017) – a liderança só começou a ser discutida há cerca de 85 anos. Os primeiros estudos, liderados pelo

psicólogo social Kurt Lewin e os seus alunos, analisaram dinâmicas grupais e diferenciaram estilos de liderança, inaugurando uma nova área de investigação. Contudo, esta pesquisa inicial centrou-se quase exclusivamente nos homens, com pouca atenção às mulheres e a dimensão do género.

A evolução teórica da liderança refletiu mudanças nas ciências sociais. Inicialmente explicada em termos de traços individuais ou contextuais, passou a ser entendida como uma diferenciação de papéis e como consequência de múltiplos contextos de interação social (Bass & Bass, 2008). Bass e Bass (2008) sustentam que a liderança é uma união entre os traços de personalidade do líder, a natureza do grupo e dos membros e o evento que o grupo está a enfrentar. No mesmo sentido, Ayman e Lauritsen (2012) categorizam o contexto da liderança de forma tripartida: as características únicas do grupo a ser liderado, a natureza das tarefas grupais e a cultura organizacional onde a liderança está a decorrer; afirmando ainda que os líderes eficazes estão conscientes e ajustam-se ao contexto de diversos modos.

A liderança moderna exige dos líderes contemporâneos competências relacionais e sociais como compaixão, empatia, coordenação, comunicação e trabalho de equipa (Hager, 2019). Brené Brown, autora e investigadora, reforça esta dimensão relacional ao definir um líder como “qualquer um que assuma a responsabilidade de encontrar potencial em pessoas e processos, e que tenha coragem de desenvolver esse potencial” (2018, p.22). De forma semelhante, Maxwell, um dos mais conceituados autores no campo da liderança destaca que “a credibilidade de um líder começa com o sucesso pessoal e confirma-se na iniciativa de ajudar os outros a alcançar sucesso também” (2014, p.19).

Yukl (2008) conceptualiza a liderança como um processo de influenciar os seguidores, podendo ser analisado a partir de diversas dimensões: características individuais, comportamentos, relações de papéis e posição hierárquica. O autor salienta que a liderança, em diferentes níveis organizacionais, molda direta ou indiretamente a cultura e o clima organizacional, influencia a distribuição de poder e afeta os processos de comunicação interna. Diferentes estilos de liderança propõem diferentes estratégias de comunicação para influenciar seguidores (Men, 2014).

Ao longo do tempo, surgiram diversas teorias e modelos de liderança que enfatizam diferentes dimensões, incluindo traços individuais do líder, comportamentos, contextos ou estilos, como o transformacional, transacional, autocrático, participativo, situacional, carismático ou servidor

(Burns, 1978). Existe ainda o estilo *laissez-faire*, marcado pela ausência de liderança ativa e pela falta de assunção de responsabilidade na gestão.

Porém, nesta investigação não se pretende realizar uma análise exaustiva de todas as teorias de liderança, e por isso, o foco recairá nas abordagens e estilos que estabeleçam interfaces com a dimensão do género.

2.3.1. A liderança e o género: que relação?

A relação entre liderança e género tem sido objeto de debate na literatura. Tradicionalmente, a liderança tem sido associada a traços e comportamentos considerados masculinos, levando à percepção de que os homens incorporam mais naturalmente competências de liderança. Contudo, estudos sobre comportamentos de liderança sugerem que as mulheres podem demonstrar estilos igualmente eficazes ou mesmo superiores em determinadas dimensões (Zhao, 2023). Em geral, as mulheres em posições de liderança tendem a privilegiar relacionamentos cooperativos, focados no trabalho de equipa e abordagens multifacetadas na resolução de problemas. Em contraste, os homens aderem à noção tradicional de liderança como um exercício de poder e um estilo mais hierárquico. Esta dualidade resulta numa imagem ambivalente sobre os estilos de liderança feminina (Hager, 2019).

Benschop (2006) destaca que os estudos sobre género e gestão concentram-se, em grande medida, no debate sobre as diferenças e semelhanças nos comportamentos de liderar dos dois géneros. Defensores da perspetiva da diferença veem as mulheres como únicas e com uma contribuição especial para as organizações, derivada das experiências, valores, sentimentos e formas de pensar específicas. Por outro lado, perspetivas que defendem a semelhança, rejeitam qualquer essencialismo comportamental, argumentando que as aparentes diferenças são explicadas por situações discriminatórias, que devem ser eliminadas para garantir igualdade de oportunidades (ibidem, 2006).

Este debate tem dado corpo a diversos estudos que investigam as mulheres em contexto de liderança e pode fracionar-se em duas grandes correntes teóricas:

- Teorias da semelhança, que sustentam a ausência de diferenças significativas entre os estilos de liderança femininos e masculinos;
- Teorias da diferença, que identificam distinções significativas entre estilos de liderança femininos e masculinos, frequentemente atribuíveis a processos de socialização e construção cultural.

2.3.1.1. Teorias da semelhança

A ideia base da teoria da semelhança é a de que homens e mulheres são iguais, em todos os aspectos da sua existência, logo, os seguidores desta teoria apoiam que as mulheres e os homens lideram de forma comparável (Hager, 2019). Na perspectiva da semelhança entre os estilos, investigadores como Bartol (1978) apontam para a generalidade de estudos levados a cabo em cenários reais e que não observaram quaisquer diferenças significativas no estilo de gestão, nos níveis de desempenho ou de motivação, tanto quando os/as líderes se descreviam a si próprios/as como quando eram descritos por outros. Segundo o livro de Judy Wajeman (2013), o estilo de liderança privilegiado por homens e mulheres era tradicional, diretivo e formalista, dada a valorização por parte das organizações, dos resultados.

Hager (2019) reflete sobre um estudo de Wunderer e Dick (1997) que concluiu não existir disparidade relevante na disposição ou comportamento entre homens e mulheres líderes. Foram levadas a cabo entrevistas que indicaram não haver diferenças no estilo de liderança, orientação de carreira, uso de redes ou ambições de progressão, e que o comportamento dos superiores era percebido como semelhante independentemente do género. De modo semelhante, Hyde (2005) concluiu que mulheres e homens são iguais. A igualdade de oportunidades, a igualdade de direitos e a igualdade de género são, portanto, estabelecidas por medidas corretivas de programas de empoderamento feminino e políticas de igualdade de género.

Os resultados de um estudo que levou a cabo uma análise estatística de dados de três grupos de gestores públicos suecos (n=385), revelou que não há praticamente nenhuma diferença significativa no comportamento entre os gestores do género feminino e do género masculino (Andersen & Hansson, 2011). Em contexto português, Teresa Carvalho (1998) observou que, embora existam práticas comuns entre ambos os géneros, as mulheres tendem a valorizar mais os relacionamentos interpessoais. Este estudo identificou uma tensão entre o discurso que valoriza os atributos tradicionalmente femininos e a prática real, mais associada a comportamentos masculinos, evidenciando uma tendência para que os estilos de liderança se tornem cada vez mais andróginos, incorporando características de ambos os géneros.

Radu *et al.* (2017) sugerem que o termo “complementar” é mais adequado do que o termo “diferente” ao caracterizar os estilos de liderança de homens e mulheres, reforçando a ideia de que líderes podem desenvolver competências diversificadas, independentemente do género.

De acordo com estas teorias, num contexto real de trabalho parecem não existir diferenças significativas em termos de comportamento de liderança entre homens e mulheres, sendo que as variações observadas podem depender do contexto e das práticas organizacionais.

2.3.1.2. Teorias da diferença

A perspetiva da diferença parte do princípio de que homens e mulheres apresentam características e estilos de liderança distintos, decorrentes de processos de socialização, experiências e expectativas culturais. Esta abordagem distingue, por exemplo, entre estilos transformacional e transaccional, orientação para a tarefa ou para a relação, liderança democrática e autocrática.

Segundo Hager (2019), certos traços, competências e previsões de comportamento são atribuídas a cada género: os homens são frequentemente descritos como dominantes, independentes, confiantes e competitivos enquanto que as mulheres são caracterizadas pela sensibilidade, pré-disposição para a compreensão, empatia e cuidado. No entanto, a aquisição destas competências não é exclusiva, podendo ambos os géneros desenvolvê-las.

O artigo de Zhao (2023) aborda o estilo adotado pelas mulheres na liderança, e sugere que as líderes são mais diversificadas e flexíveis, ajustando a sua gestão ao contexto. Ainda, e comparativamente aos homens, as mulheres preferem o empoderamento, descentralizando direitos individuais e dando a cada colaborador o direito de auto-delegar as tarefas. Este modelo democrático e participativo de gestão de direitos reforça a cooperação organizacional, reduz as lacunas de informação e aumenta a autoestima do colaborador (Zhao, 2023).

Um estudo de Fazian *et al.* (2018) concluiu que o estilo comum na liderança feminina é o transformacional, tendo elas a capacidade de fazer com que os liderados se apercebam da importância das responsabilidades e tarefas delegadas, maximizando o seu potencial para atingir níveis mais elevados de performance, mostrando que a liderança feminina é mais eficaz, e preferida por ambos os géneros.

Aquando da consideração de um estilo de liderança tipicamente feminino, é importante notar que por um longo período de tempo, as qualidades das mulheres eram questionadas, sendo que havia maior necessidade de se reafirmarem e liderarem com mais ímpeto para não perderem autoridade (Kanter, 1997). Nas mulheres são reconhecidas características como o pensamento em rede, estruturando a organização em equipas com o objetivo de manter a qualidade e a prática de hierarquias planas (Helgesen, 1995, pp. 38-39).

Burns (1978) diferencia líderes transformacionais, que estabelecem altos padrões de comportamento, inspiram confiança, elevam o desempenho dos colaboradores, de líderes transacionais, que operam por meio de transações e recompensas contingentes, esclarecendo os papéis e responsabilidades de cada parte, monitorizando o trabalho, elogiando ou corrigindo os seguidores conforme o seu desempenho. Sobre estes estilos, Goethals e Hoyt (2016) acrescentam ainda a “gestão por exceção”, onde o líder apenas comunica com o seguidor quando este não corresponde às tarefas delegadas. Segundo os autores, as mulheres tendem a dar mais uso à recompensa contingente, enquanto que os homens optam pela gestão por exceção. No que diz respeito à liderança transformacional, os autores perspetivam-na como mais ativa, motivadora, promotora de *engagement* e esforço no grupo. Os autores categorizam ainda a liderança transformacional em quatro atributos: o carisma, onde o líder estabelece objetivos elevados, expressa confiança no seguidor e é visto como digno de motivação; a motivação inspiradora, uso de apelos emocionais por parte do líder; o estímulo intelectual, onde o líder desafia o seguidor a pensar de novas formas; e a consideração individualizada, ou seja, o líder preocupa-se em satisfazer as necessidades de cada indivíduo. De acordo com Goethals e Hoyt, os líderes que dão uso a estes quatro atributos da liderança transformacional e ainda, à “recompensa contingente” característica da liderança transacional são mais eficazes e apontam ainda que há mais mulheres a adotar esses comportamentos.

Vários estudos que sugerem uma diferença nos estilos de liderança, caracterizam a feminina como sendo mais colaborativa, aberta ao diálogo e que procura uma resolução de conflitos tendo por base a intuição e a empatia (Ferreira, 2010). Este estilo seria o privilegiado futuramente, devido às crescentes práticas de gestão descentralizada, ao trabalho em equipa e à delegação. As investigações de Rosener (1990) e Bass *et al.* (1996) evidenciam que as líderes femininas possuem um estilo de liderança transformacional, motivando os colaboradores a transformarem os seus interesses próprios em globais, tendo em vista a prossecução das metas organizacionais, atribuindo o seu poder a atributos pessoais, como o carisma, a dedicação e as competências de relacionamento interpessoal. Fletcher (2004) sublinha as capacidades interrelacionais das mulheres e o seu entendimento nas relações humanas. Esta característica pode apresentar-se como uma desvantagem para as mulheres, erradamente entendida como cuidado maternal, onde estas ajudam os colaboradores de forma altruísta e sem esperar nada em troca, resultando em formas de interação menos rígidas e mais informais. Estas expectativas de género revelam ser uma nova forma de exploração da feminilidade, prejudicando as mulheres.

A cooperação e o apoio a valores sociais que promovem o bem-estar dos outros são características mais propensas de serem encontradas nas mulheres (Gartzia & Van Knippenberg, 2016). A conclusão da investigação destes autores, ainda que de modo amplo, sugere que as líderes femininas têm maior vantagem na eficácia da liderança, porém isso parece não ser refletido na facilidade de progressão profissional.

Outro entendimento da diferença entre o estilo de liderança feminino em oposição ao masculino é a orientação dessa gestão, ou seja, se é orientada para a tarefa ou orientada para a relação. Borgatta *et al.* (1963) focaram-se em distinguir estes estilos, caracterizando o primeiro como uma preocupação para concluir as tarefas previstas, adotando um estilo de gestão onde são organizadas atividades relevantes para a concretização dessa tarefa. Por outro lado, a liderança orientada para o relacionamento pode ser definida como um interesse em manter relações interpessoais atendendo à moral e ao bem-estar dos demais. Os comportamentos associados ao primeiro estilo são encorajar os seguidores a seguirem as regras, a manutenção de altos níveis de performance e a explicitação dos papéis do líder e do liderado. Quanto aos comportamentos referentes ao segundo estilo de liderança, estes incluem ajudar e fazer favores aos subordinados, cuidar do seu bem-estar, explicar procedimentos e ser amigável e disponível (Taberner *et al.*, 2009).

Na mesma linha de pensamento, os autores Goethals e Hoyt (2016) afirmam que as mulheres são mais orientadas para os sentimentos e necessidades emocionais dos outros membros e menos orientadas para as tarefas, em comparação com os homens; porém, a preponderância da evidência não suporta uma diferença significativa. Em toda a investigação, a gama de diferenças individuais dentro das populações feminina e masculina é consideravelmente maior do que a diferença média entre os dois géneros. Portanto, a literatura revista sugeriu que a liderança feminina foi mais associada à orientação para a relação e a do homem mais orientada para a tarefa.

A distinção clássica entre liderança democrática e autocrática foi confirmada por Lewin e Lippitt (1938), estando a primeira associada a uma tomada de decisão participativa e a segunda com um foco mais diretivo. Este espetro aparenta ser relevante para o presente estudo que envolve o género, uma vez que segundo literatura supracitada, os homens são mais autocráticos e diretivos, enquanto que as mulheres são mais participativas e democráticas. O favorecimento de um estilo de liderança em detrimento de outro, pelas mulheres, pode ter por base os papéis esperados e influências culturais. Ao adotarem um estilo mais diretivo e assumirem o controlo

da situação, as mulheres podem ser confrontadas com reações e avaliações negativas (segundo Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001 citado por Amâncio, 2005). E o facto dos homens não serem confrontados do mesmo modo, permite-lhes ter maior liberdade para liderar de forma autocrática. Se os papéis de género restringem as opções de um destes estilos de liderança, supõe-se que a eficácia da liderança é limitada.

Mais uma vez, Goethals e Hoyt (2016) investigam esta distinção, caracterizando a liderança democrática como aquela que convida os seguidores a participarem e a assumirem responsabilidades. Esta liderança pareceu produzir melhores resultados que o estilo autocrático. No artigo, os autores reúnem pesquisas recentes que mostram que mais mulheres do que homens lideram de forma participativa, sugerindo não só que as mulheres lideram de forma diferente, mas também que podem liderar de forma mais eficaz.

Jin (2010) analisou o impacto das emoções na liderança em Relações Públicas e sugeriu que "a liderança transformacional e a empatia são fatores fundamentais para a habilidade dos líderes de Relações Públicas em conquistar a confiança dos colaboradores, administrar a frustração e o seu otimismo" (p. 174). O autor observou ainda que a liderança transformacional integra empatia, sensibilidade, construção de relação e inovação.

Tendo em conta o acima exposto, e para poder sintetizar as principais conclusões, as mulheres destacam-se como sendo mais colaborativas, intuitivas e abertas ao diálogo (por exemplo, Bass *et al.*, 1996), predispostas para a compreensão e empatia, mais comprometidas com relações sociais que envolvem cooperação, mais focadas em trabalho de equipa e com múltiplas abordagens na resolução de problemas (Hager, 2019). As líderes são mais aptas a mudar o seu estilo de gestão mediante a situação e caracterizam-se pela adoção de um modelo de liderar mais democrático e participativo (Goethals & Hoyt, 2016; Zhao, 2023); incorporam um pensamento mais em rede, praticam hierarquias planas (Helgesen, 1995) e aparentam ser mais eficazes e preferidas por ambos os géneros (Faizan *et al*, 2018). As líderes femininas destacam-se pelo seu entendimento em relações humanas (Fletcher, 200), pela sua orientação para a relação e atributos como o carisma, a motivação inspiradora, o uso de apelos emocionais e a consideração individualizada (Goethals & Hoyt, 2016). Em contraste, os homens são mais dominantes e competitivos, adotando um estilo mais associado ao tradicional (Hager, 2019), são também mais autocráticos e orientados para a tarefa (Goethals & Hoyt, 2016).

“A diferença e a igualdade apenas fazem sentido por relação uma com a outra.”

(Ferreira, 2010)

“Homens e mulheres são ambos iguais e diferentes.” (Benschop, 2006)

2.4. A metáfora do teto de vidro e outras barreiras à progressão profissional das mulheres

Uma metáfora recorrente na literatura para descrever a discriminação das mulheres no mercado de trabalho é a expressão “teto de vidro”. Segundo Morrison e Glinow (1990), trata-se de uma barreira sutil e invisível, porém forte que impede as mulheres de ascenderem a posições de topo e de maior responsabilidade organizacional. O termo surgiu pela primeira vez em 1984, quando Gay Bryant, escritora e editora britânica o utilizou numa entrevista à revista norte-americana *Adweek* (Kansal, 2022). Em 1986, o termo popularizou-se. Para estudar o fenómeno, foi criada, em 1991, a *Glass Ceiling Commission* que identificou quatro categorias de barreiras que estavam a impedir as mulheres de alcançar lugares de topo, dividindo-as em barreiras estruturais, sociais, governamentais, internas e empresariais. Estes obstáculos continuam até hoje a serem os principais na progressão das mulheres para os cargos superiores (Baú, 2022).

Zhao (2023) fala sobre a metáfora do teto de vidro descrevendo-a como uma situação onde as mulheres ou minorias raciais tendem a ocupar posições inferiores e sentem dificuldade na progressão profissional. Esta dificuldade de progressão e falta de promoção, independentemente das qualificações, faz com que existam menos mulheres na liderança.

Os autores mencionados até aqui questionam a natureza comportamental de homens e mulheres em posições de liderança, destacando semelhanças e diferenças. Agora, dedicar-nos-emos a analisar autores, por exemplo, Ferreira (2010), que se debruçam sobre a menor presença das mulheres em cargos de topo, procurando respostas que contribuam para combater o “teto de vidro”.

Ferreira (2010) falou sobre algumas perspetivas que sustentam teoricamente a menor presença das mulheres nas posições de gestão, dividindo-as em três prismas: centrada no indivíduo, na situação e na *genderização* da cultura organizacional. Estes prismas podem-se enquadrar em dois grandes tipos de causalidades subjetivas: uma centrada numa lógica interna e de essencialismo e outra centrada em explicações externas, sociais e contextuais (Amâncio, 2005). A dimensão essencialista está ligada a explicações assentes na ideia de uma natureza feminina, num discurso que naturaliza as diferenças entre os géneros e “as inscreve como um destino a cumprir, forçoso para as mulheres” (p.255).

As teorias explicativas centradas no indivíduo defendem que a menor presença das mulheres deve-se a características individuais, como traços de personalidade, cognições, atitudes e

comportamentos que colocam as mulheres em desvantagem em relação aos homens. Esta teoria defende que os homens e as mulheres são diferentes um do outro, devido a processos de socialização distintos, sendo as mulheres socializadas para assumirem um conjunto de traços que entram em conflito com os exigidos numa atividade de gestão e de progressão de carreira (Ferreira, 2010). As mulheres caracterizam-se por possuírem traços de passividade, dependência e emotividade que não se adequam à imagem de um gestor de sucesso (Green & Cassel, 1996). Os traços associados a esta função são estereotipicamente masculinos como a independência, racionalidade, assertividade e autoafirmação.

Na mesma linha, um estudo de Hennig e Jardim (1977) explica a falta de sucesso de mulheres na gestão de topo com as experiências de socialização na infância e adolescência, colocando-as em desvantagem no mercado de trabalho. Outro estudo de Fernandes e Cardoso (2003) verificou que estudantes de ambos os sexos tendem a perceber a figura de gestor como estando próxima do estereótipo masculino. Também a imagem de “mulher gestora” não se distanciava das características do estereótipo do “gestor”, sugerindo que a tendência será a adoção de um estilo de gestão masculino pelas mulheres. Para esta teoria, Fagenson (1990) identificou uma lacuna: esta perspetiva não tem em consideração o contexto organizacional ou fatores situacionais que influenciam a variável género.

Quanto às teorias centradas na situação, estas sugerem que a baixa predominância de mulheres na liderança deve-se a aspetos da estrutura organizacional, sugerindo que são as características da situação (e não os traços de personalidade ou motivações intrínsecas) que definem o comportamento das mulheres na gestão. Kanter (1977) evidencia três fatores organizacionais críticos e responsáveis pela diferença entre homens e mulheres: estrutura de oportunidades da organização; poder detido no interior da organização; proporção numérica de indivíduos demograficamente similares em posições hierárquicas mais elevadas na organização. Segundo a autora, as mulheres estão em desvantagem em todos estes parâmetros: ocupam as posições organizacionais que conferem menos oportunidades de promoção ou desenvolvimento de competências, detêm menor quantidade de poder e recursos e são a minoria nas posições de gestão de topo. A crítica apontada a esta perspetiva explicativa é a de que esta considera unicamente as variáveis relacionadas com a estrutura da organização e ignora fatores importantes como o contexto social e o estatuto da mulher na sociedade, assumindo que o ator social e a estrutura são variáveis independentes, porém são realidades que se influenciam mutuamente e não devem ser analisadas de forma fragmentada (Fagenson, 1990).

As últimas teorias explicativas são centradas na *genderização* da cultura organizacional, com autores como Green e Cassel (1996) a apresentarem uma abordagem alternativa às anteriormente explicadas. Esta abordagem integra uma análise dos contextos organizacionais e do género com a cultura organizacional. Outras autoras que exploram esta teoria são Rodriguez e Guenther (2022), argumentando que as empresas não são imparciais em relação ao género, ressaltando quatro processos que "genderizam" as organizações: a divisão de tarefas e hierarquias; as representações simbólicas de masculinidade e feminilidade nas culturas organizacionais; as interações sociais de género e a identidade dos membros da organização enquanto pessoas "genderizadas". Segundo as autoras, são estes os procedimentos que contribuem para a manutenção das disparidades de género no local de trabalho.

Em consonância com o exposto anteriormente, Topić (2021) fala sobre o facto das Relações Públicas serem uma profissão maioritariamente ocupada por mulheres, contudo estas continuam sub-representadas nos cargos de liderança, devido a vários fatores como as características individuais, o contexto ou a cultura organizacional. De igual modo, Thelma e Ngulube (2024) identificam barreiras sociais, organizacionais e individuais como preditoras do *gender gap* na liderança.

Ao longo das jornadas de liderança, as mulheres parecem navegar em mares com desafios mais complicados que os homens (Goethals & Hoyt, 2016), por exemplo elas são preferencialmente nomeadas para posições com pouca probabilidade de ascensão que implicam riscos e críticas (Ryan *et al.*, 2016). A estrutura e cultura contemporânea das organizações e ainda as divisões do trabalho doméstico aparentam ser outras barreiras à liderança feminina. Em contraste, vários estudos demonstram que as noções intuitivas das pessoas sobre os líderes são culturalmente masculinas. Esta tendência emerge das expectativas conflituosas entre o papel de género feminino e o papel do líder, resultando na maior dificuldade em ascender a posições de topo por parte das mulheres (Goethals & Hoyt, 2016).

Hager (2019) no seu artigo *Gender and leadership – do female leaders perform a different, better or even a healthier leadership style?* recolhe algumas razões estudadas por literários, para a baixa participação de mulheres em cargos de topo. Algumas das barreiras apontadas são: a menor propensão das mulheres no interesse por cargos de liderança e de exercício de poder, devido a características de género ou comportamentos que sugerem que elas são menos apropriadas para tal atividade. É também assumido que têm menor assertividade e um nível médio de produtividade inferior, por conta das restrições na disponibilidade devido às

responsabilidades familiares. Segundo Balafoutas *et al.* (2012) as mulheres são mais avessas ao risco e na gestão de topo é necessário um nível elevado de *risk-taking*, isto pode levar a que candidatos masculinos passem à frente na competição por um lugar de topo (pp. 125-135).

2.5. Conflito trabalho vs. vida pessoal

Outro tópico frequente na literatura, aquando do debate do género e da liderança, é a relação entre o trabalho e a vida pessoal. No capítulo 3 - *Gestão, trabalho e relações sociais de género* do livro de Ferreira (2010), Gina Gaio Santos aborda esta relação ressaltando que a dominação masculina e a subordinação feminina resultam da hierarquia entre as esferas pública e privada, com as mulheres excluídas da esfera pública. Declara ainda que o trabalho e a vida pessoal estão cada vez mais interligados, e a separação entre estas esferas é uma falácia no imaginário organizacional (p.111).

A autora recorre a Greenhaus e Beutell (1985) que definem o conflito entre o trabalho e a família como uma forma de divergência derivada da existência de papéis contraditórios. As exigências de ambas as esferas podem resultar em dois tipos de conflitos: a interferência do trabalho na família ou a interferência da família no trabalho. Adicionalmente, pode existir uma divisão quanto à natureza do conflito: *time based conflict* (temporal), *strain-based conflict* (tensão) e *behaviour-based conflict* (comportamento). Os autores sugerem ainda que são as mulheres que mais tendência têm para apresentarem altos níveis de conflito entre o trabalho e a vida pessoal. Outro modelo presente na literatura é o de *spillover*, que assume uma relação de reciprocidade entre as esferas, ou seja, uma influencia a outra tanto positiva como negativamente, sendo que o indivíduo transfere as suas emoções, predisposições afetivas e atitudes de uma esfera para outra (Edwards & Rothbard, 2000).

Uma investigação de Bianchi *et al.* (2000) sobre a divisão do trabalho familiar chegou a duas conclusões: as mulheres realizam mais do dobro do trabalho doméstico e as tarefas que realizam são qualitativamente distintas das dos homens, consumindo mais energia e tempo.

Zhao (2023) apontou no artigo *Gender Leadership and Impacts*, uma questão pertinente sobre como as diferenças de género são historicamente construídas: os homens desenvolvem uma capacidade para participar numa estrutura de trabalho alienada do capitalismo desenvolvido, ao passo que as mulheres desenvolvem motivações profundas associadas à maternidade. Este fenómeno reforça a perceção social de homens como indivíduos autónomos e mulheres vinculadas ao papel familiar (p.122).

2.6. A liderança e o bem-estar

A relação entre o comportamento dos líderes e a saúde dos colaboradores tem sido cada vez mais objeto de investigação científica nos últimos anos. O comportamento de liderança atua como um recurso de apoio ou como um fator de stress para o bem-estar da força de trabalho.

O bem-estar mental é definido por vários autores como o equilíbrio entre a quantidade e dificuldade do trabalho e os recursos disponíveis, sejam estes estruturais, sociais ou pessoais (Hager, 2019). Através de uma liderança reconhecida, justa e previsível, os líderes podem capacitar os colaboradores de recursos pessoais, ao mesmo tempo que reduzem o stress. Ao refletir sobre a saúde e os diferentes estilos de liderança, concluiu-se que a liderança transformacional, orientada para o colaborador e alguns aspetos da liderança transacional estão positivamente relacionados com a sua saúde. Hager (2019) destaca que o estilo de liderança feminino, associado ao transformacional tende a gerar impactos positivos na saúde mental dos colaboradores. De igual modo, Gregersen *et al.* (2013) concluem que o estilo de liderança transformacional tem um impacto positivo na satisfação e saúde mental do trabalhador (pp. 28-39).

Vincent (2012) parte da hipótese de que um comportamento de liderança promotor de saúde e do desenvolvimento está mais alinhado com um estilo de liderança feminino. Não só o género do líder desempenha um papel decisivo, mas também o género dos colaboradores. A investigação demonstrou que as mulheres se tratam umas às outras de forma mais amigável, comunicativa e atenciosa do que os homens. Nesse artigo, o autor faz menção a outros estudos, em que tanto os colaboradores femininos quanto os masculinos com chefia feminina apresentaram melhores níveis de saúde mental. Vincent confirmou, através da sua análise, que as líderes chefiam de forma mais saudável e solidária. As principais conclusões são: os colaboradores do sexo feminino com uma líder apresentaram um melhor estado de saúde do que os colegas do sexo masculino. Por outro lado, os colaboradores do sexo masculino com um líder apresentaram melhores níveis de saúde mental do que os colaboradores do sexo feminino. Ficou provado que tanto os homens como as mulheres têm um bom desempenho ao nível da liderança e um desempenho mais excelente sob liderança de estilo feminino. É sugerido que combinações de sexos opostos podem ser complementares a fim de potenciar a performance organizacional (Zhao, 2023, p. 127).

O estudo de Meng e Neill (2021) é relevante neste contexto, porque explora a relação entre liderança inclusiva e o bem-estar das mulheres no setor das RP. Tendo como objetivo definir

o conceito de liderança inclusiva e analisar como esta pode influenciar o empoderamento e a progressão profissional das mulheres, os autores desenvolveram um modelo que relaciona práticas de liderança inclusiva com um clima organizacional mais diverso e participativo. O estudo permitiu concluir que líderes que valorizam diferentes perspetivas, promovem participação ativa e reconhecem o contributo das profissionais criam um ambiente de trabalho mais saudável, potenciando não só o bem-estar emocional e motivacional das colaboradoras, mas também a sua perceção de crescimento e valorização na carreira.

As características da liderança feminina como a colaboração, a promoção de diálogo e a priorização de relacionamentos sociais sólidos foram associadas a uma liderança mais eficaz e com maiores níveis de bem-estar para os colaboradores, proporcionando um ambiente de apoio que contribui para maior satisfação e motivação do colaborador. Estas características são, de igual forma, fundamentais na profissão de Relações Públicas, que se baseia na construção, gestão e manutenção de relações mutuamente benéficas com diferentes públicos (Grunig & Hunt, 1984). As mulheres, com a sua abordagem empática e focada na relação, parecem ser naturalmente mais aptas a desempenhar papéis de liderança em contextos onde a construção de vínculos é central (como nas RP). Não obstante, apesar da valorização destas qualidades para a profissão, observa-se uma sub-representação feminina nos cargos de topo das organizações. A igualdade entre géneros ainda é um desafio, reflexo de barreiras históricas, contextos culturais complexos e estereótipos persistentes que limitam o acesso das mulheres a lugares de poder.

Capítulo 3. O compromisso² dos colaboradores como pilar do sucesso organizacional

“It should be kept in mind, however, that when we as researchers measure commitment to the organization as a whole, we are probably measuring employees’ commitment to ‘top management’”.

(Meyer & Allen, 1997, p.19)

² O termo original em inglês é *commitment*, traduzido de diversas formas para português (compromisso, comprometimento, envolvimento e empenho). Foi adotada a tradução de compromisso conforme Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) cuja obra adaptou e validou a escala de CO de Meyer & Allen para a população portuguesa, tendo sido das primeiras investigações a utilizar o termo “compromisso organizacional” em contexto académico.

“Organizational processes are only as good as the people who carry them out”.

(Miller & Lee, 2001, p.166)

Como defendido por Choi, Tran e Park (2015) um dos fatores basilares para o sucesso organizacional é o nível de envolvimento dos colaboradores com a organização, designadamente o compromisso organizacional (CO). Este conceito tem sido estudado ao longo de décadas (Meyer *et al.*, 2001; Salman *et al.*, 2017; Rai *et al.*, 2025), e permanece como um dos principais indicadores da relação entre os indivíduos e as organizações (Bakker & Albrecht, 2018). Foi nos campos da psicologia e do comportamento organizacional que o termo foi ganhando destaque, tendo implicações para os colaboradores, para a organização e para a sociedade em geral, com influência em menores taxas de *turnover* e maior produtividade nacional (Mathieu & Zajac, 1990; Guzeller & Celiker, 2020; Marlapa & Endri, 2024).

Nos últimos anos, as investigações que abordam o compromisso no local de trabalho, têm adotado uma perspetiva mais centrada nas pessoas (Meyer & Morin, 2016), refletindo as transformações laborais contemporâneas.

Diversas análises têm estabelecido uma relação entre o CO e a liderança, bem como os estilos adotados pelos líderes (Yahaya & Ebrahim, 2016). Inclusive, alguns investigadores destacam o estilo de liderança como uma variável determinante que influencia o funcionamento dos membros de uma organização (Saluy *et al.*, 2024), especialmente quando exercida através de práticas transformacionais. Sabe-se que este tipo de liderança pode reforçar o CO, mas o papel moderador do género nessa relação permanece pouco explorado (Verma & Krishnan, 2013). A escassez de estudos que abordem simultaneamente a liderança, o género e o compromisso organizacional evidencia uma lacuna relevante para futuras investigações.

O CO revela-se crucial não apenas para o desempenho individual, mas também para a sustentabilidade organizacional. Colaboradores mais comprometidos tendem a adotar comportamentos extra-papel que auxiliam na manutenção da competitividade organizacional (Caillier, 2016). Além disso, níveis elevados de CO estão associados à maior retenção de talentos e à redução da intenção de saída (Allen & Meyer, 1996; Doargajudhur & Dell, 2019). Indivíduos altamente comprometidos demonstram maior alinhamento com os valores organizacionais e do líder, mantendo a sua ligação à organização, o que reduz custos associados à substituição e formação de novos colaboradores (Marsden *et al.*, 1993).

Estudar o compromisso organizacional é, portanto, pertinente e necessário, face às características da atual paisagem laboral. As novas gerações tendem a alternar mais frequentemente entre empregos, procurando satisfazer diversas necessidades salariais, emocionais e culturais. Para além disso, o ambiente organizacional é vulgarmente descrito como VUCA - Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo (Nabahani & Riyanto, 2020) – o que torna o CO um instrumento fundamental para analisar a correspondência entre indivíduos e organizações (Marsden *et al.*, 1993).

Em Portugal, os desafios relacionados com a atração e retenção de talento são agravados por fatores como a baixa taxa de natalidade, a emigração de trabalhadores qualificados e a crescente concorrência global por profissionais especializados (Jornal de Negócios, 2024). Apenas na última década, o país perdeu 742 mil portugueses, dos quais 653 mil em idade ativa e 194 mil com curso superior, ou seja, 10,4% da população portuguesa licenciada em idade ativa. Este fenómeno compromete a competitividade e a sustentabilidade das organizações a nível nacional. Cerca de 20 mil dos 50 mil licenciados formados anualmente emigram à procura de melhores condições de vida e trabalho. Como alerta a Associação *Business Roundtable Portugal* (2025), o custo anual de substituição destes licenciados ascende a 1,9 mil milhões de euros, representando um enorme desperdício do investimento feito pelo Estado e pelas famílias. A fuga da geração mais qualificada trava o crescimento económico, a geração de riqueza e a capacidade de inovar do país.

Face a este cenário, o estudo e a promoção do compromisso organizacional tornam-se urgentes, enquanto mecanismo essencial para atrair, motivar e sobretudo reter talento qualificado.

3.1. O compromisso organizacional dos colaboradores no contexto da comunicação interna

O compromisso organizacional é um dos indicadores da qualidade da relação estabelecida entre o colaborador e a organização. Neste enquadramento, os colaboradores devem ser reconhecidos como *stakeholders* estratégicos, cuja inclusão nos planos organizacionais, nomeadamente enquanto destinatários prioritários da comunicação interna, é essencial (Cornelissen, 2023).³ O

³ Importa ressaltar que, em momentos subsequentes deste trabalho, será adotado o termo “seguidor”, no âmbito da análise da relação entre liderança e compromisso organizacional. Para efeitos deste estudo, os termos “colaborador” e “seguidor” são utilizados de forma equivalente.

impacto do compromisso dos colaboradores nos resultados organizacionais (como será explorado posteriormente) reforça a ideia de que estes são o maior ativo das empresas.

A comunicação interna, enquanto dimensão fundamental das Relações Públicas, posiciona o colaborador no centro das estratégias comunicacionais da organização (Verčič & Vokić, 2017). Do ponto de vista das RP, a comunicação interna não deve ser entendida de forma isolada, mas sim como uma parte integrante da estratégia de comunicação corporativa (Welch & Jackson, 2007). Neste sentido, antes de se avançar para uma análise aprofundada do compromisso organizacional – nas suas diferentes tipologias e relações com variáveis como a liderança –, é pertinente enquadrar brevemente o papel do colaborador no âmbito da comunicação interna e organizacional.

Num cenário organizacional marcado pela crescente competitividade, as organizações reconhecem os colaboradores como agentes centrais na construção, consolidação e perpetuação da cultura interna (Zaumane, 2018). Esta valorização confere à comunicação interna um papel estratégico, não apenas como mecanismo de transmissão de informação, mas também como ferramenta relacional que fomenta o alinhamento entre os objetivos organizacionais e os valores dos indivíduos que a integram. Assim, a eficácia da comunicação interna revela-se determinante para o fortalecimento do CO, promovendo relações laborais mais sólidas, colaborativas e duradouras.

3.1.1. O que é a comunicação interna?

Com o objetivo de contextualizar um dos fenómenos centrais deste estudo – o compromisso organizacional –, procede-se a uma breve abordagem à comunicação interna e ao papel que o colaborador nela assume. Opta-se, intencionalmente, por uma perspetiva contemporânea e funcional da comunicação interna, em detrimento de uma análise histórica e evolutiva, por se considerar a primeira suficiente para o fim proposto.

A comunicação interna, apesar da sua relevância para o funcionamento organizacional, é um conceito abstrato e, por vezes, subvalorizado. Tal abstração poderá explicar o facto de os gestores nem sempre a considerarem como uma variável causal quando enfrentam disfunções internas (Zaumane, 2018). O desenvolvimento do conceito tem acompanhado as transformações sociais e organizacionais das últimas décadas, paralelamente, os próprios colaboradores começaram a perspetivar o trabalho e as organizações de forma distinta.

Em muitas organizações, a comunicação interna permanece subordinada ao departamento de Recursos Humanos ou é vista como Marketing Interno, o que sugere que a disciplina não tem uma base histórica sólida (Yaxley & Ruck 2017). Aqui, importa enquadrá-la enquanto função estratégica no âmbito das RP.

Segundo Cutlip *et al.* (2006), a comunicação interna visa, de forma sistemática, influenciar o conhecimento, as atitudes e os comportamentos dos colaboradores, a fim de contruir relações mutuamente benéficas e orientadas para os resultados organizacionais. Esta função gere estrategicamente as interações internas à organização, preocupando-se com o alinhamento dos objetivos dos membros e da organização, por meio de processos contínuos de distribuição, gestão e receção de informação (Verghese, 2015).

Grunig e Hunt (1984) identificaram quatro estágios funcionais da comunicação interna: entreter, informar, persuadir e envolver os colaboradores. Numa linha semelhante, FitzPatrick *et al.* (2014) sublinham que a criação de entusiasmo, entendimento e compromisso deve ser central na atuação da comunicação interna. Neste sentido, uma comunicação interna eficaz deverá ser multilateral: descendente (*top-down*), indicando os objetivos e direções organizacionais; horizontal, promovendo a coesão e sentido de equipa; e ascendente (*bottom-up*), incorporando o feedback dos colaboradores sobre o impacto e sucesso da própria comunicação (Gregory & Watson, 2008).

No contexto do século XXI, marcado por dinâmicas organizacionais complexas, emergem novos desafios à comunicação interna, relacionados com as especificidades geracionais. As gerações mais jovens valorizam o propósito do trabalho, a inspiração de líderes e o envolvimento nas tomadas de decisão. Em contraste, os profissionais de gerações anteriores tendem a privilegiar a estabilidade, a clareza na comunicação e processos decisórios consistentes (Zaumane, 2018).

O facto de estarmos perante uma paisagem organizacional VUCA reforça a importância da compreensão dos significados, valores, necessidades, atitudes e comportamentos dos colaboradores, a fim de potenciar o seu alinhamento com a estratégia da organização e fomentar o seu compromisso organizacional. Neste cenário, ganham relevo novas tendências associadas à comunicação interna, tais como o *employer engagement* (envolvimento e satisfação dos colaboradores – Brandão, 2018), o *employer advocacy* (incentivo aos colaboradores na partilha de conteúdos organizacionais nas redes sociais próprias - Veiga, 2019) e o *employer branding*

(desenvolvimento e comunicação de uma cultura para o mercado de trabalho – Theurer *et al.*, 2018).

A ligação entre comunicação interna e compromisso organizacional pode ser estabelecida sob múltiplas perspectivas. Em primeiro lugar, pela sua capacidade de promover um ambiente laboral positivo e motivador. Em segundo lugar, por funcionar como canal bidirecional que facilita a partilha de significados e a convergência de expectativas entre os colaboradores e a organização, potenciando o sentimento de pertença e um envolvimento genuíno com os objetivos organizacionais.

3.2. O que é o compromisso organizacional?

Meyer e Allen (1991) são autores basilares no estudo do compromisso organizacional, definindo-o como um estado psicológico que caracteriza o vínculo entre o colaborador e a organização, e tem implicações na decisão de continuar ou descontinuar a filiação nessa organização (p. 67).

Inicialmente, Meyer e Allen (1984) propuseram uma abordagem bidimensional, distinguindo o compromisso afetivo – baseado na identificação emocional com a organização – e o compromisso de continuidade, relacionado com os custos percebidos de abandonar a organização. Posteriormente, os autores ampliaram este modelo, integrando uma terceira dimensão: o compromisso normativo, associado ao sentido de obrigação moral de permanecer na organização, formando assim um modelo tridimensional que viria a consolidar-se como o mais amplamente aceite na literatura (Meyer & Allen., 1991), e por isso, será explorado com maior foco no próximo subcapítulo. Esta conceção é corroborada por Jackson *et al.* (2013), que também consideram o CO um construto de natureza multidimensional.

Ainda assim, abordagens anteriores, como a de Mowday *et al.* (1979), apresentavam o compromisso sob uma ótica unidimensional, caracterizando-o como uma “ligação à organização, caracterizada pela intenção de nela permanecer” (p. 604). Apesar de reconhecerem diferentes tipos de identificação, sustentam que todas convergem na dimensão afetiva. Neste sentido, a força relativa da identificação e do envolvimento com a organização traduz-se em três fatores principais: 1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; 2) uma vontade de exercer um esforço considerável em nome da organização; 3) um forte desejo de manter a filiação na organização (Mowday *et al.*, 1979, p. 226).

Complementarmente, outras perspectivas enfatizam diferentes mecanismos subjacentes ao compromisso. Buchanan (1974) interpreta-o como a congruência entre valores e objetivos pessoais e organizacionais. Já Meyer e Allen (1984) introduzem a ideia de compromisso como resultado de uma troca simbólica, em que o comportamento dos colaboradores é condicionado por recompensas percebidas como valiosas. De forma semelhante, Ocak e Yavuzalp (2019) referem que o CO reflete a intenção dos indivíduos em permanecerem nas suas funções dentro da organização (p. 116), ao passo que Li *et al.* (2021) o conceptualizam como uma dependência emocional positiva em relação à organização, aproximando-se da definição de atitude.

A literatura aponta, assim, para uma pluralidade de interpretações do CO, que pode ser compreendido como:

- Um estado psicológico (Meyer & Allen, 1991);
- Um vínculo afetivo e motivacional (Mowday *et al.*, 1979);
- Uma prontidão para agir em conformidade com os objetivos organizacionais (Leik *et al.*, 1999);
- Uma atitude individual, entendida como um estado interno que orienta a ação, incluindo crenças, sentimentos e predisposições comportamentais (Solinger *et al.*, 2008).

Neste sentido, Meyer e Allen (1991) reforçam que as três formas de compromisso no seu modelo – afetivo (quero), de continuidade (preciso) e normativo (devo) – representam diferentes manifestações de uma mesma realidade psicológica com implicações comportamentais, alinhando-se assim a uma conceção atitudinal.

Aliás, a abordagem ao CO pode ser feita sob duas grandes perspectivas: a atitudinal, centrada na identificação do indivíduo com os valores e os objetivos da organização, focalizando possíveis atitudes que predispõe futuros comportamentos de compromisso (Menezes *et al.*, 2016, p.774); e a comportamental, que o entende como uma manifestação subsequente à permanência e à participação ativa na vida organizacional, com atitudes que decorrem da experiência vivida (*ibidem*, 2016). Estas abordagens não se excluem, sendo frequentemente consideradas complementares, uma vez que refletem diferentes momentos do mesmo fenómeno: o compromisso como uma atitude que tem a organização como objeto.

Por fim, estudos recentes (Oliveira & Honório, 2020) revelam que o compromisso organizacional conduz a um melhor desempenho do colaborador, a um aumento da satisfação e envolvimento com o trabalho e a uma redução do absentismo. Estes resultados empíricos

sustentam a importância de compreender o CO, tanto na sua dimensão teórica como nas suas implicações organizacionais concretas.

3.2.1. Modelo de três componentes de Meyer e Allen

Com base nos traços comuns identificados na literatura sobre o compromisso organizacional, Meyer e Allen (1991) desenvolveram um modelo teórico amplamente reconhecido, que permite caracterizar e avaliar o grau de compromisso dos colaboradores com a organização, considerando o seu estado psicológico. Este modelo tridimensional distingue três componentes fundamentais: compromisso afetivo, compromisso de continuidade e compromisso normativo.

Segundo os autores, o compromisso organizacional reflete o “apego afetivo à organização, custos percebidos à saída da organização, e obrigação em permanecer na organização” (Meyer & Allen, 1991, p. 64). Cada uma destas componentes representa um estado psicológico distinto, traduzido nas motivações subjacentes à permanência dos colaboradores:

- O compromisso afetivo (CA) traduz o desejo de permanecer na organização (querer);
- O compromisso de continuidade (CC) baseia-se na necessidade de permanecer (precisar);
- O compromisso normativo (CN) decorre de um sentimento de obrigação (dever) (ibidem, 1991, p.3).

Historicamente, a construção do modelo evoluiu de forma progressiva. Meyer e Allen (1984) introduziram inicialmente uma distinção entre o compromisso afetivo e o compromisso de continuidade, integrando posteriormente a dimensão normativa, consolidando assim uma abordagem tridimensional (Meyer & Allen, 1991).

O compromisso afetivo é entendido como a ligação emocional, o envolvimento e a identificação do indivíduo com a organização. Este tipo de compromisso ultrapassa uma lógica instrumental, revelando uma vinculação psicológica profunda com a organização (Jackson *et al.*, 2013). Cilek (2019) define o compromisso afetivo como “um estado psicológico que caracteriza a relação de um trabalhador com a sua organização”, destacando-se pela presença de três componentes principais: ligação emocional, identificação e envolvimento. Os colaboradores afetivamente comprometidos permanecem na organização porque genuinamente desejam fazê-lo (Meyer & Allen, 1991).

O compromisso normativo, por sua vez, diz respeito à internalização de normas sociais e profissionais que induzem o indivíduo a permanecer na organização por sentir que é o comportamento correto. Este compromisso reflete um dever percebido, sustentado por pressões morais e culturais, bem como por normas de reciprocidade socialmente construídas (Verma & Krishnan, 2013). Os indivíduos com elevado compromisso normativo adotam comportamentos alinhados com os objetivos organizacionais por acreditarem que tal conduta é ética e socialmente esperada (Meyer & Allen, 1991).

Já o compromisso de continuidade, também designado como compromisso instrumental, refere-se à percepção de custos associados à saída da organização (Meyer & Allen, 1984). Esta dimensão assenta numa lógica de cálculo racional, em que a permanência é motivada por fatores como a estabilidade financeira, os benefícios associados, as oportunidades limitadas no mercado externo ou outros custos percebidos de transição (Jackson *et al.*, 2013; Ouedraogo *et al.*, 2023). Nestas circunstâncias, a saída da organização representaria uma perda significativa, o que motiva a retenção por necessidade. Verma e Krishnan (2013) referem-se a esta dimensão como um “desequilíbrio cognitivo-contínuo”, no qual os benefícios percebidos da permanência superam os custos potenciais da saída.

Importa sublinhar que, apesar de conceptualmente distintas, estas três dimensões não são mutuamente exclusivas e estão, até certo ponto, inter-relacionadas. A investigação empírica diz-nos que o compromisso afetivo e o normativo tendem a apresentar correlações moderadas a elevadas, ao passo que o compromisso de continuidade evidencia relações mais fracas com as demais componentes (Verma & Krishnan, 2013). Este padrão de correlação sugere que as dimensões emocional e normativa podem reforçar-se mutuamente, ao passo que a dimensão instrumental opera de forma mais independente.

Neste sentido, Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008, p. 117), com base no modelo de Meyer e Allen (1991), reforçam que o grau de compromisso dos colaboradores para com a organização é determinado por estas três componentes distintas: as relações de natureza emocional (afetiva), os vínculos baseados em investimentos pessoais com expectativa de retorno (calculativa) e os sentimentos de obrigação moral para com a organização (normativa). A interação entre estas três dimensões, que variam em intensidade, configura um estado psicológico global que define o nível de compromisso organizacional dos indivíduos face à organização.

3.2.2. Como é medido, comumente, o compromisso organizacional?

Apesar da vasta investigação desenvolvida em torno do conceito de compromisso organizacional, persiste alguma ambiguidade na literatura quanto ao método mais adequado para o mensurar (Stoeber *et al.*, 2013). Esta complexidade decorre, em grande medida, da natureza multidimensional e subjetiva do fenómeno, o que tem motivado a criação de diferentes instrumentos psicométricos com o objetivo de captar as várias facetas do compromisso dos colaboradores.

Um dos instrumentos pioneiros e amplamente utilizados é o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), desenvolvido por Mowday, Steers e Porter (1979). Este questionário emergiu num contexto em que as organizações começavam a reconhecer cada vez mais a importância do compromisso dos colaboradores como um fator determinante para a produtividade e sucesso organizacional. O OCQ é um método de referência com alta confiabilidade e validade a nível de resultados e foi concebido com o propósito de ser uma ferramenta abrangente e robusta, capaz de mensurar diferentes expressões do vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização. O modelo baseia-se numa estrutura composta por quinze itens, distribuídos por três subescalas que refletem três dimensões emocionais do compromisso organizacional: o compromisso afetivo, o compromisso de continuidade e o compromisso normativo (Mowday *et al.*, 1979).

Cada subescala é constituída por seis itens, avaliados através de uma escala de *Likert* que mede o grau de concordância dos respondentes face a diferentes afirmações. Importa destacar que algumas das afirmações são apresentadas de forma inversa (negativamente formuladas). O resultado final corresponde à média dos valores obtidos nos quinze itens, representando o nível global de compromisso organizacional.

Outro contributo relevante é a Escala de Compromisso Organizacional (*Organizational Commitment Scale* - OCS) proposta por Balfour e Wechsler (1996), composta por nove itens organizados em três dimensões:

- o compromisso baseado na afiliação ou orgulho em pertencer à organização;
- o compromisso baseado na identificação, que reflete o alinhamento do indivíduo com os objetivos e valores organizacionais;
- e o compromisso baseado na reciprocidade, traduzido na perceção de uma troca justa e satisfatória entre colaborador e organização.

Este instrumento foca-se numa abordagem mais relacional e experiencial do compromisso, salientando os aspetos simbólicos e subjetivos que sustentam a permanência do indivíduo na organização.

Ainda é alvo de destaque a medida desenvolvida por Allen e Meyer (1996) que operacionalizam empiricamente as três dimensões propostas no seu modelo teórico - a escala de compromisso afetivo, a escala de compromisso normativo e a escala de compromisso de continuidade. Originalmente, cada escala era composta por oito itens correspondentes a afirmações da dimensão específica a ser medida. Têm surgido algumas adaptações ao número de itens aplicados, mas independentemente da versão, estas três escalas constituem a base de diversas investigações que versam sobre o fenómeno do compromisso organizacional.

Em síntese, a escolha do instrumento deve considerar não apenas a robustez metodológica, mas também a adequação ao contexto organizacional e à dimensão do compromisso que se pretende explorar.

3.3. Antecedentes e consequentes do compromisso organizacional

Conforme abordado anteriormente, o compromisso organizacional não é um fenómeno isolado, e por isso, influencia e é influenciado por diversas variáveis individuais, relacionais e organizacionais. A compreensão dos antecedentes e consequentes do CO torna-se essencial para o analisar de forma integral.

Segundo Meyer e Allen (1991), os antecedentes do CO podem ser organizados em torno de quatro categorias: características pessoais, características estruturais, características do trabalho e variáveis relacionadas com a experiência profissional. No que respeita especificamente ao compromisso afetivo, os autores sublinham a importância de fatores como os traços individuais, a experiência profissional, os custos percebidos à saída e sentimento de obrigação associado à permanência na organização.

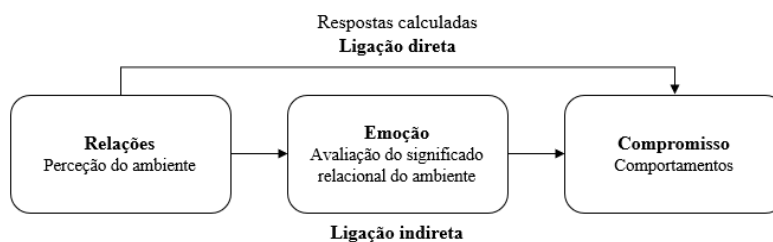
De modo geral, na literatura são identificados os seguintes antecedentes: características pessoais como a idade, o género, ou as habilitações literárias (Mathieu & Zajac, 1990; Alghusin & Al-Ajlouni, 2020) e variáveis organizacionais, como a função desempenhada, o tipo de organização, a relação com o líder (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019) e a comunicação do líder (citado em Dey *et al.*, 2014). Adicionalmente, a perceção que os colaboradores têm do seu próprio desempenho também se revela como um importante preditor do grau de CO (Latha & Kiranmayi, 2023).

Em sentido inverso, o CO também tem demonstrado influenciar um conjunto relevante de variáveis consequentes. Vários estudos apontam para uma associação positiva entre o compromisso organizacional e a produtividade, retenção de talentos e de absentismo e desempenho organizacional (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002; Latha & Kiranmayi, 2023). No entanto, nem todas as investigações são conclusivas. Meyer & Allen (2001) referem que, apesar da consistência teórica, os efeitos diretos do CO sobre o desempenho nem sempre são expressivos. Ainda assim, quando associado a variáveis como a satisfação no trabalho, o CO, em particular o de tipo afetivo, pode atuar como mediador positivo do desempenho organizacional (Kacmar & Brymer, 1999).

Este tipo de compromisso tem sido igualmente relacionado com a mobilização de esforços voluntários por parte dos colaboradores, em prol da organização (Steyrer & Lang, 2008), bem como com indicadores de bem-estar individual, incluindo redução do stress, melhor saúde mental, menor incidência de conflitos laborais e maior sucesso profissional (Stinglhamber *et al.*, 2015). A este respeito e do ponto de vista mais estratégico, Miller e Lee (2001) destacam que decisões estratégicas bem estruturadas têm um impacto mais expressivo no desempenho financeiro quando são implementadas por colaboradores comprometidos, motivados e competentes, o que reforça o papel do CO nas tomadas de decisão e no desempenho organizacional sustentável.

Investigações recentes aprofundam ainda a influencia de variáveis contextuais e relacionais. Por exemplo, Nguyen & Can (2024) evidenciam que a aplicação de medidas práticas relacionadas com o desenvolvimento da carreira e a justiça organizacional promovem o compromisso normativo e reduzem a intenção de rotatividade. Num estudo com professores, Jo (2014) demonstrou que as relações interpessoais influenciam o CO de formas distintas: as relações com colegas têm um efeito direto, através de respostas racionais (calculativas); e as relações com alunos e diretores atuam de forma mediada por emoções positivas geradas pelas interações. Estas emoções moldam a forma como o ambiente é percebido e fortalecem o vínculo afetivo com a organização (Figura 1). Esta dimensão relacional do CO é particularmente relevante para contextos em que prevalecem estilos de liderança mais empáticos e colaborativos, como os frequentemente associados à liderança feminina.

Figura 1. Modelo adaptado da ligação entre relações interpessoais, emoções e compromisso organizacional



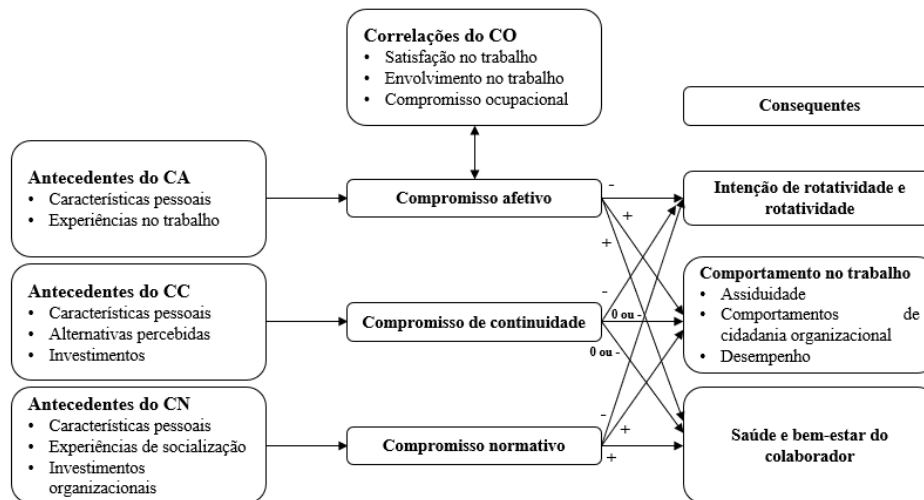
Fonte: elaboração própria adaptado de Jo (2014)

Por sua vez, Fragkos *et al.* (2020), por meio de uma revisão sistemática e meta-análise concluíram que o *empowerment* estrutural e o *empowerment* psicológico estão fortemente associados ao compromisso organizacional, especialmente entre profissionais de saúde como os enfermeiros. Estes dados sustentam a importância de práticas de liderança que promovam a autonomia e o apoio organizacional a favor do fortalecimento do vínculo dos profissionais com a organização.

Complementarmente, Rosalina e Suhadianto (2025) identificaram um conjunto de fatores multidimensionais que interagem para influenciar o compromisso organizacional: o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a cultura organizacional, a satisfação no trabalho, a liderança transformacional, a justiça organizacional, a motivação para o trabalho e a estabilidade no emprego. Estes elementos, considerados de forma integrada, oferecem uma perspectiva mais sistêmica e contextualizada sobre o desenvolvimento do CO nas organizações contemporâneas.

Para uma visão integrada dos antecedentes, componentes e consequentes do compromisso organizacional, apresenta-se de seguida um modelo adaptado de Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002), que resume as principais relações teóricas identificadas na literatura (Figura 2).

Figura 2. Modelo de três componentes do compromisso organizacional



Fonte: elaboração própria adaptado de Meyer *et al.* (2002)

3.4. O compromisso organizacional e a liderança: que relação?

Existe uma quantidade considerável de investigação que relaciona o compromisso organizacional com a liderança, sendo esta apontada como um dos seus principais antecedentes (Rego, Lopes e Nascimento, 2016). Embora o campo ainda se encontre num estágio inicial de desenvolvimento (Abu Orabi *et al.*, 2024), a investigação tem vindo a demonstrar que líderes eficazes geram maiores níveis de compromisso por parte dos colaboradores (Jackson *et al.*, 2013), numa variedade de ambientes e culturas organizacionais (Khasawneh *et al.*, 2012).

O compromisso com a gestão de topo, em particular, surge como um dos preditores mais fortes do compromisso organizacional global (Hunt & Morgan, 1994). Assim, não surpreende que o CO surja frequentemente como um resultado direto de determinadas abordagens de liderança (Bass & Riggio, 2006). Neste sentido, Cilek (2019) reforça que o nível de CO dos colaboradores está intimamente relacionado com as características da pessoa-chave da organização – o líder.

A literatura indica que os estilos de liderança como o transformacional, carismático e de apoio estão consistentemente associados a níveis mais elevados de compromisso afetivo e normativo (Bass & Riggio, 2006; Cilek, 2019; Ausat *et al.*, 2022). A liderança transformacional, conforme descrita por Bass (1985), leva os seguidores a transcenderem interesses pessoais em prol de objetivos organizacionais. Estudos empíricos apoiam esta perspetiva: Avolio *et al.* (2004), analisando uma amostra de enfermeiros em Singapura, demonstraram uma associação positiva entre liderança transformacional/carismática e CO. Por sua vez, Jackson *et al.* (2013),

encontraram evidências de que este estilo de liderança se relaciona fortemente com a comprometimento afetivo e, em menor grau, com o comprometimento normativo. Meta-análises reforçam estes dados: Cilek (2019) conclui que o estilo de liderança democrático, de apoio e transformacional têm um impacto superior no CO, quando comparados com outras abordagens de liderança. De forma semelhante, Meyer *et al.* (2001) identificaram relações positivas entre liderança transformacional e as dimensões afetiva e normativa do CO, bem como uma relação negativa com o comprometimento de continuidade.

Outros estudos sugerem mecanismos explicativos para esta relação. A teoria do autoconceito propõe que líderes transformacionais promovem uma percepção de trabalho mais significativa entre os seguidores, aumentando o seu envolvimento e comprometimento (Bono & Judge, 2003). Gebert *et al.* (2016) apoiando-se na teoria da identidade social, demonstram que o carisma dos líderes pode ser internalizado pelos seguidores, gerando um maior alinhamento ao nível dos valores e conseqüentemente um maior comprometimento afetivo e normativo. Nesse processo, a percepção positiva do líder e a congruência de valores facilitam a interiorização da missão organizacional (Ashforth & Vaidyanath, 2002). Estudos mais recentes também abordam a relação positiva da liderança transformacional no desempenho dos colaboradores e no clima organizacional, bem como um efeito significativo do CO no desempenho (Nugraha, 2025). Outro estudo do mesmo ano, revela os mesmos resultados e acrescenta o papel mediador da satisfação no trabalho nesta relação (Firdaus *et al.*, 2025).

Adicionalmente, a liderança orientada para a equipa, centrada na colaboração e em objetivos comuns, também mostra uma associação positiva com o CO. Segundo Steyrer e Lang (2008), este estilo promove um clima de reciprocidade, no qual o apoio percebido por parte dos líderes ou equipas, motiva os colaboradores a retribuírem com maior empenho. A relevância destes efeitos também foi destacada por Park *et al.* (2022), que verificaram um impacto significativo da liderança transformacional no CO afetivo e na performance dos colaboradores. Resultados semelhantes foram obtidos por Toban e Sjahrudin (2016), que evidenciaram que o impacto da liderança transformacional no desempenho é mediado pelo comprometimento e pela satisfação no trabalho.

Por fim, Venkatesh (2014) destaca que o *engagement* dos colaboradores – estreitamente ligado ao CO – depende fortemente da atuação de chefias diretas. A autora sublinha a importância de práticas de liderança adequadas para desenvolver e manter níveis satisfatórios de CO, reforçando que os líderes têm cada vez mais a percepção de que o sucesso organizacional

depende do CO dos seus colaboradores e que este deriva do estilo de liderança que adotam. A confiança no líder medeia positivamente a relação entre a liderança e o compromisso organizacional (Raziq *et al.*, 2025) e o próprio CO pode servir de mediador entre os estilos de liderança transformacional e o desempenho profissional (Puspa *et al.*, 2019).

Mais recentemente, o estudo de Yaseen *et al.* (2025) evidencia um efeito significativo e positivo da liderança académica no compromisso organizacional dos membros do corpo docente de universidades do setor privado e o de Tang *et al.* (2024) apura uma influência positiva da liderança de *coaching* na promoção do compromisso dos colaboradores. Em contexto de trabalho híbrido, Lucjan *et al.*, (2023) revelaram que a liderança transacional tem maior impacto no CO de colaboradores em regime de teletrabalho, enquanto que a liderança transformacional mostra-se mais eficaz entre trabalhadores presenciais. Estes dados sublinham a importância de ajustar o estilo de liderança ao contexto laboral e reforçam a relação do compromisso com os diversos tipos de liderança existentes.

3.4.1. A comunicação da líder e o compromisso organizacional

Além do estilo de liderança adotado, a forma como os líderes comunicam com os colaboradores é uma variável que pode influenciar o compromisso organizacional. Uma comunicação eficaz entre líder e liderado – caracterizada pela clareza, empatia e abertura – facilita a construção de relações de confiança e alinhamento de valores e objetivos organizacionais. Neste sentido, literatura recente destaca que líderes que comunicam com assertividade e eficácia promovem culturas organizacionais de respeito e níveis mais elevados de bem-estar e envolvimento, o que se reflete no compromisso (Willett *et al.*, 2023). Susanto e Sofyan (2024) reforçam esta ideia com um estudo que conclui que a comunicação assertiva tem uma influência direta e positiva no CO.

Embora a comunicação do superior hierárquico (*line manager communication*) não influencie diretamente o CO global, pode ter impacto indireto sobre o compromisso afetivo, nomeadamente através do fortalecimento da confiança e do aumento da satisfação no trabalho (Ndlovu *et al.*, 2021). Este efeito mediador é igualmente sublinhado por Hamdi e Rajablu (2012), ao demonstrarem que a qualidade da comunicação entre o líder e os membros da equipa está associada ao nível de compromisso afetivo dos colaboradores.

A importância das características da comunicação foi aprofundada por Brown *et al.* (2019), que analisaram a relação entre o estilo comunicacional do líder, a qualidade das trocas interpessoais entre líderes e seguidores (*Leader Member Exchange* - LMX) e o compromisso

organizacional. Os principais resultados mostraram que a precisão na comunicação é a dimensão com a associação mais significativa com o CO afetivo, enquanto que a agressividade verbal registra uma correlação negativa significativa, prejudicando o vínculo emocional com a organização. A regularidade na comunicação é outro fator em destaque com forte influência no CO.

Por fim, importa referir que a qualidade da relação líder-liderado, depende de uma comunicação frequente, recetiva e bidirecional, que reforça a confiança e o envolvimento emocional dos colaboradores (Graen & Uhl-Bien, 1995). Lee e Kim (2022) evidenciam que a comunicação simétrica e a comunicação orientada para o relacionamento aumentam o CO afetivo dos colaboradores. Adicionalmente, a comunicação inspiracional tem sido associada a níveis mais elevados de CO afetivo (Conger, 1991), e combinada com uma comunicação inovadora, reforçam a confiança e o compromisso dos colaboradores (Toseef *et al.*, 2022). Destaca-se ainda a importância da consistência e autenticidade no discurso dos líderes por forma a gerar um ambiente organizacional positivo, onde os colaboradores se sintam ouvidos e valorizados (Nasab & Afshari, 2019). Assim, a comunicação deve ser entendida não só como um canal funcional, mas como um instrumento estratégico capaz de comprometer a equipa.

3.5. O género, a liderança e o compromisso organizacional

Este subcapítulo explora o CO em duas vertentes complementares: por um lado, analisa-se o CO das colaboradoras em contraste com o dos colaboradores; por outro, examina-se a forma como o género do líder e as perceções sobre a sua liderança afetam o compromisso dos trabalhadores no geral.

Diversos estudos apontam para níveis de CO ligeiramente mais elevados entre as mulheres do que entre os homens (Mowday *et al.*, 1979; Mathieu & Zajac, 1990; Ahmad *et al.*, 2023), tendo-se afirmado que “as mulheres, enquanto grupo, são mais empenhadas que os homens” (ibidem, 1979, p.31). Esta diferença é frequentemente atribuída às barreiras que as mulheres enfrentam para entrar e permanecer nas organizações, o que pode originar um maior compromisso para garantir a sua permanência. Contudo, Marsden *et al.* (1993) salientam que as mulheres tendem a ocupar posições menos favoráveis ao desenvolvimento do compromisso, como cargos não-supervisores ou com menor autoridade formal, o que pode influenciar negativamente o seu nível de CO. Na mesma linha, fatores como o casamento ou os filhos têm sido apontados como elementos que, segundo uma perspetiva tradicional de género, poderiam reduzir o CO, sobretudo entre mulheres, uma vez que, para elas, a probabilidade de desenvolver este tipo de

laços é superior (ibidem, 1993). Por outro lado, o estudo de Adamchik e Sedlak (2024) cujos resultados mostram diferenças pouco significativas entre o nível de CO de homens e mulheres, sugere que o compromisso depende mais de fatores organizacionais do que do gênero.

No que respeita à influência do gênero do líder e à forma como é percebido, há evidências que mostram uma ligação significativa entre a percepção da liderança e o CO, especialmente entre mulheres. Kim *et al.* (2024) investigaram se a percepção da liderança por parte dos seguidores — entendida como a avaliação da capacidade e eficácia dos supervisores — afeta o compromisso organizacional, e se o gênero dos colaboradores modera esta relação. Os resultados revelaram que uma relação interpessoal positiva com o líder tem um impacto direto e mais forte no compromisso organizacional das mulheres do que dos homens. A comunicação interpessoal e a construção de relações de confiança com os líderes revelam-se, assim, mais determinantes para o CO feminino. O estudo de Sharif *et al.* (2022) revelou que a liderança autêntica — em especial a exercida por homens — tem efeitos diretos e indiretos no compromisso afetivo dos colaboradores e na partilha de conhecimento. Embora a liderança masculina autêntica exerça maior impacto nesses domínios do que a feminina, nos casos de liderança autêntica feminina, a confiança desempenha um papel moderador significativo, fortalecendo os laços internos de partilha.

Este dado alinha-se com a literatura anterior que sugere que as líderes tendem a adotar estilos de liderança mais transformacionais, carismáticos e de apoio, que favorecem uma comunicação bidirecional eficaz e um ambiente relacional mais empático. Estes estilos têm mostrado forte associação com o compromisso organizacional afetivo e normativo, reforçando a ideia de que a liderança feminina pode fomentar climas organizacionais mais propícios ao desenvolvimento do CO.

Por fim, no atual contexto de elevada competitividade global, importa valorizar o capital humano e a promoção de práticas de gestão que conduzam a comportamentos inclusivos e recíprocos como o envolvimento no trabalho, a motivação e o compromisso organizacional (Macário *et al.*, 2020).

Capítulo 4. Opções metodológicas

A pesquisa é um "procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos" (Gil, 2002, p. 19). Este processo é imprescindível no campo das ciências sociais, uma vez que permite contrariar ou corroborar hipóteses relacionadas com o comportamento dos indivíduos em sociedade, e ainda, esclarecer determinados modelos lógicos subjacentes ao funcionamento de uma organização (Quivy & Van Campenhoudt, 1992). A pesquisa científica segue determinadas etapas, nomeadamente a delimitação de um tema e de um objeto de investigação (Silvestre & Araújo, 2011). Realizar um estudo científico na área das ciências sociais, implica um pensamento crítico e uma tentativa de resposta a algumas questões emergentes sobre o desenvolvimento do comportamento humano, permitindo a sua antecipação e previsão.

Este capítulo pretende definir a questão de partida, bem como os objetivos da investigação. O método e as técnicas adotadas serão detalhadamente explorados, identificando o objetivo de cada uma e o *corpus* de análise correspondente. Também serão descritas as técnicas de recolha e análise dos dados obtidos.

4.1. Pergunta de partida e objetivos de investigação

A pergunta de partida constitui o fio condutor do estudo (Quivy & Van Campenhoudt, 1992) e determina a sua natureza (Blaikie, 2010, p. 58). Na presente dissertação, a questão de partida é: *De que forma a liderança feminina, através da comunicação, determina o compromisso organizacional dos colaboradores?*

Por forma a dar resposta à questão de partida, foram delineados três objetivos específicos que sugerem o que é proposto atingir com este estudo (Silvestre & Araújo, 2011). Os objetivos são os seguintes:

Objetivo 1: Identificar as práticas de comunicação e o estilo de liderança adotado pelas líderes;

Objetivo 2: Analisar o impacto da liderança feminina e da comunicação no compromisso organizacional;

Objetivo 3: Compreender desafios e oportunidades das líderes na progressão profissional e no lugar de topo.

4.2. Estudo exploratório descritivo

Este estudo caracteriza-se como sendo exploratório-descritivo. De acordo com Gil (2002), a pesquisa exploratória visa “proporcionar maior familiaridade com o problema, com o objetivo de construir hipóteses, aprimorar ideias ou descobrir intuições” (p. 45). Marchionini (2006) considera a investigação exploratória especialmente útil para revelar a natureza completa de um fenómeno pouco compreendido ou explorado. A pertinência da pesquisa exploratória, neste caso, resulta da necessidade de compreender uma situação ainda pouco aprofundada no panorama português, procurando-se chegar a novas conclusões teóricas (Bryman, 2012). Ao proporcionar uma ampla quantidade de informação, através do método qualitativo, torna-se possível identificar hipóteses para investigações futuras (Marshall & Rossman, 2014).

Por sua vez, o objetivo de um estudo descritivo é documentar e descrever os fenómenos de interesse (Marshall & Rossman, 2014). Vergara (2006) argumenta que a pesquisa descritiva “expõe as características de determinada população ou fenómeno, estabelece correlações entre variáveis e define a sua natureza” (p.47). De forma semelhante, Marconi e Lakatos (2017) destacam que a pesquisa descritiva observa, analisa e correlaciona factos ou fenómenos sem manipulá-los, enquanto a pesquisa exploratória é utilizada quando há pouco conhecimento prévio sobre o tema, servindo para formular problemas mais precisos. Assim, ao combinar a abordagem exploratória com a descritiva, este estudo procura, simultaneamente, ampliar o conhecimento inicial sobre o objeto e apresentar as suas particularidades de forma sistemática.

As variáveis independentes são a liderança e a comunicação e a variável dependente é o compromisso organizacional. A opção por este delineamento metodológico justifica-se pelo objetivo de compreender e caracterizar a presença e experiência de liderança feminina na área da comunicação e das Relações Públicas, explorando também o compromisso organizacional. Para tal, realizaram-se entrevistas a quatro líderes de distintas organizações do setor – SayU Consulting, Taylor, L’Oréal e The Square - e aplicou-se um inquérito a colaboradores de organizações portuguesas com idade igual ou superior a 18 anos.

4.2.1. SayU Consulting

Há mais de 15 anos no mercado português, a SayU Consulting é uma consultora estratégica de Marketing e Comunicação com foco na comunicação corporativa e B2B. Surgiu em 2009 com o propósito de potenciar a reputação das marcas e organizações, através de um serviço personalizado que atua em diversas áreas, nomeadamente: Assessoria de Imprensa, Gestão de Crise, *Public Affairs*, *Employer Branding*, Eventos e Responsabilidade Social Corporativa

(SayU Consulting, 2025a). É a representante portuguesa da Evoke Network, uma rede internacional de agências independentes de marketing B2B, PR e Digital. Os valores da SayU Consulting são: parceria, flexibilidade, resiliência, compromisso e conhecimento.

Com um escritório em Lisboa, a agência apostou, em 2024, na expansão internacional dos seus negócios, com uma entrada em Angola, através de uma parceria com a Once Upon a Brand. A SayU Consulting trabalha com clientes como Mazars, Deloitte, Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, Boyden, Euromaster ou Hotel Estoril Eden. A equipa é formada por Marta Gonçalves, CEO; Jorge Vieira, COO; Jorge Amieira, Jorge Magalhães e Miguel Cruz como *Associate Partners* (SayU Consulting, 2025b).

4.2.2. Taylor (YoungNetwork Group)

A Taylor é uma agência de comunicação, parte integrante do Young Network Group (YNG), que apoia empresas de diferentes dimensões, desde Startups a PME's, com soluções de comunicação integradas e personalizadas com foco na criatividade e na performance (Taylor, 2025a). O YNG é um grupo de comunicação global, presente em diversos países como Espanha, Croácia, Angola, Colômbia e Reino Unido. Do grupo fazem parte 13 agências como Alice, Carmen e Mary, que são especializadas em comunicação digital, criatividade e eventos, respetivamente. O grupo tem 180 consultores e mais de 190 clientes.

A Taylor oferece um conjunto abrangente de serviços que inclui Consultoria de comunicação, Relações Públicas e Assessoria de imprensa, *Public Affairs*, Ativação de marca, Criatividade e Design, Gestão de redes sociais e campanhas digitais (como *Social Ads* e *Google Ads*), Organização de eventos, Produção de conteúdos e *Business Strategy*. A visão da agência é “oferecer soluções à medida 365 dias por ano” e a missão é criar e otimizar relações eficazes entre os clientes e os respetivos públicos, com recurso a áreas especializadas *in-house*. A agência tem escritórios em Lisboa e Tânia Tadeu é a General Manager da Taylor, no país.

4.2.3. L'Oréal

A L'Oréal Portugal faz parte do Grupo L'Oréal, com presença em mais de 150 países. Em território nacional a marca está presente desde 1962, contando atualmente com cerca de 300 colaboradores e um portefólio internacional com mais de 30 marcas disponíveis em diversos canais de distribuição como grande consumo, perfumarias, farmácias e parafarmácias, salões de cabeleireiro, e-commerce e as próprias lojas L'Oréal (L'Oréal Portugal, 2025a). A missão da empresa, alinhada com o propósito global do grupo, é "criar a beleza que faz avançar o

mundo", oferecendo o melhor da inovação cosmética em termos de qualidade, eficácia, segurança, transparência e responsabilidade, respondendo à infinita diversidade de necessidades dos consumidores. A L'Oréal Portugal está comprometida com a sustentabilidade e a inclusão, integrando o programa "L'Oréal for the Future".

Em termos de liderança, o cluster ibérico, liderado pelo CEO Juan Alonso de Lomas desde janeiro de 2022, conta com Gonçalo Nascimento como *Country Manager* para Portugal, reforçando a ativação local e a proximidade com os consumidores e Ana Baleizão como Responsável de Comunicação Corporativa & *Engagement*, cuja missão é liderar a reputação da L'Oréal, em Portugal, on e offline. A *Leadership Team* da L'Oréal espelha a diversidade de género e a inclusão defendidas pela empresa.

A marca oferece uma gama de produtos distribuídos pelas divisões de Grande Consumo, Luxe, Produtos Profissionais e Dermocosmética. No país, a empresa tem um escritório em Miraflores, recentemente alvo de renovação tecnológica e digital, adaptado ao contexto de trabalho híbrido. Os últimos resultados publicados datam de 2023 e relatam um crescimento em termos homólogos em todas as divisões do Grupo, com desempenhos particularmente notáveis em produtos de Grande Consumo e *Dermatological Beauty*. A marca continua a liderar globalmente no mercado de beleza e conquistou, no ano supracitado, vendas superiores a 41 mil milhões de euros.

A empresa reúne esforços para conduzir iniciativas objetivadas à diversidade, igualdade e inclusão. A título de exemplo existe o programa internacional da L'Oreal com a Unesco – *For Women in Science* que premeia mulheres na Ciência. Em território nacional, o programa resulta de uma parceria entre a L'Oréal Portugal e a Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) tendo apoiado já mais de 70 mulheres no país (L'Oréal, 2025b).

4.2.4. The Square

O The Square – *Your Communication Office* é uma agência de comunicação e relações públicas para negócios disruptivos, inovadores e empreendimentos digitais, caracterizando-se como a agência da Nova Economia (The Square, 2025a). A ambição é ser considerada como uma das agências de comunicação mais respeitadas na Península Ibérica. Com presença em Lisboa e em Madrid, o The Square nasceu em 2017 e conta agora com cerca de 40 colaboradores.

Quanto aos serviços, a empresa aposta nas Relações com os Media, no *Content Marketing & Design Gráfico*, no *Employer Branding* e na Comunicação Digital, desenvolvendo estratégias

de comunicação inovadoras para marcas de diversos sectores. Entre os seus clientes contam-se empresas reconhecidas como Beta-i, Bolt, ManpowerGroup, Bright Pixel Capital e Too Good to Go (The Square, 2025b).

A equipa é multidisciplinar, com backgrounds nas áreas de gestão, direito, jornalismo, comunicação e design. Liderada pela CEO Sara Proença, com experiência internacional em mercados como o Brasil, a agência aposta em curiosidade, coragem e colaboração como princípios orientadores.

4.3. Método de investigação

O método é “o caminho pelo qual se chega a um determinado resultado” (Marconi & Lakatos, 2017, pp. 39-40). No desenvolvimento da investigação e com o intuito de obter respostas aos objetivos estabelecidos, optou-se pelo método misto, ou seja, foram tidas em conta metodologias quantitativa e qualitativa. O uso de ambas as abordagens de investigação social permitiram a elaboração de um trabalho mais enriquecedor (Bryman, 2012, p.42). A abordagem quantitativa permite a recolha e a análise de dados numéricos, e ainda a conceptualização da realidade social, de forma objetiva e externa (p.160). Por outro lado, a metodologia qualitativa facilita a exploração das questões de pesquisa, recorrendo a descrições e observações que não envolvem números, enfatizando as palavras e dando destaque à novidade e interesse do tema em questão (e.g. Bryman, 2012, p. 714; Carmo & Ferreira, 2008, p. 271; Silvestre & Araújo, 2011, p. 40).

Neste caso, os dados quantitativos e qualitativos foram recolhidos paralelamente, não tendo sido dada prioridade a uma técnica em detrimento de outra (Creswell, 2021).

Perante o exposto, as técnicas de investigação selecionadas para o presente estudo foram a entrevista semiestruturada individual e o inquérito por questionário.

4.4. Instrumentos para a recolha de dados (técnicas de investigação)

As técnicas de investigação são utilizadas por via do método adotado e pretendem dar resposta aos objetivos pré-estabelecidos que conduzirão a uma resposta para a QP. Este segmento debruça-se sobre os instrumentos utilizados para a recolha dos dados.

4.4.1. Entrevista semiestruturada

Para dar resposta ao primeiro e ao terceiro objetivos da investigação recorreu-se a quatro entrevistas semiestruturadas, onde o entrevistador coloca ao entrevistado uma série de questões

predeterminadas e dispostas numa ordem específica que pode ser alterada, estando o entrevistador livre para adicionar ou retirar alguma pergunta que considere pertinente, mediante o desenvolvimento da conversa (Bryman, 2012, p. 212). Neste tipo de técnica qualitativa, o foco está na compreensão da perspectiva do entrevistado (ibidem, 2012). Primeiramente, foi feita uma revisão à parte literária da investigação para posterior criação de categorias-chave e elaboração das perguntas (Apêndice 9), conduzindo ao guião de entrevista final, com cerca de 15 questões (Apêndice 1). As entrevistas foram transcritas (Bryman, 2012, p. 4) e submetidas a uma análise interpretativa, onde o investigador, por meio da observação e da codificação de mensagens, entra num processo de revisão e descoberta, na tentativa de formular uma teoria (Neuendorf, 2017, p. 6).

Para garantir o rigor na análise dos dados e facilitar a transcrição da entrevista, é comum gravá-la (mediante autorização prévia). Desde a pandemia do COVID-19, houve uma crescente familiarização da realização de entrevistas por videoconferência, para além de diminuir o tempo despendido com o processo da entrevista, o entrevistado pode sentir-se mais confortável, contudo é importante que esteja familiarizado com as ferramentas a utilizar (Thunberg & Amell, 2022). Por isto, as entrevistadas tiveram à sua escolha o formato e a plataforma pretendidos para a realização da entrevista.

4.4.2. Inquérito por questionário

Quanto à recolha de dados para obtenção de uma resposta para o segundo objetivo da investigação, optou-se pela aplicação de um inquérito por questionário a colaboradores de diversas organizações em território nacional, com idade igual ou superior a 18 anos.

Através da aplicação de um inquérito por questionário a um conjunto de elementos de uma população, geralmente representativo, pretende-se dar resposta a uma série de questões de âmbito social, incentivando a uma maior compreensão das atitudes, das opções, do conhecimento e da consciência desses elementos relativamente a determinado tema, problema ou acontecimento do interesse do investigador (Quivy & Van Campenhoudt, 1992). O objetivo desta técnica é aumentar o conhecimento sobre a população, os seus comportamentos, valores, opiniões e modos de vida.

Esta técnica possui uma vantagem que é a pré-codificação das respostas, recorrendo por exemplo à Escala de *Likert* que facilita o processo de análise, posterior à recolha. As questões incluídas no questionário devem estar validadas e, por isso, é natural que se recorram a perguntas e escalas cientificamente validadas por outros investigadores (Bryman, 2012).

Como referido anteriormente, os inquéritos por questionário são uma ferramenta de recolha de dados quantitativa, formada normalmente por uma série de perguntas fechadas às quais os indivíduos dão resposta de forma independente, denominando-se questionário de autopreenchimento. Visto que não há supervisão do investigador na recolha de dados, o inquérito deve ser fácil de compreender, claro na informação prestada e curto, para que os respondentes tenham facilidade em acompanhar e não desistam a meio do processo (Bryman, 2012).

No caso, o inquérito iniciou com uma breve introdução onde é explicado o seu objetivo, contexto, bem como o nome e o contacto do investigador e garantias de confidencialidade, o que diminui a possibilidade de obter baixas taxas de respostas. Nesta introdução foi incluído também um consentimento informado. Seguiu-se uma pergunta de despiste para verificar se os respondentes eram ou já tinham sido liderados por uma mulher, em caso negativo, o questionário não avançava. No Grupo I, avaliou-se o estilo de liderança da superior hierárquica mais recente do inquirido (segundo a sua perceção) e no Grupo II seguiu-se a mesma lógica, mas tendo em conta o tipo de comunicação adotado por essa mesma líder. Nestes dois grupos, utilizou-se uma escala de *Likert*, de um (“Nunca”) a cinco (“Sempre”) para que os inquiridos indicassem a frequência das afirmações descritas. O Grupo III pretendia avaliar o compromisso organizacional do respondente, relativamente à organização na qual trabalhava (no momento de preenchimento do questionário); para tal recorreu-se novamente à escala de *Likert*, de um (“Discordo totalmente”) a cinco (“Concordo totalmente”) para aferir o grau de concordância com as afirmações apresentadas. Por fim, o Grupo IV dedicou-se a questões sociodemográficas para caracterização da amostra, com base no sexo, na idade, na formação académica e no número de anos trabalhados na atual organização.

Na sua totalidade, o inquérito continha 44 alíneas, todas de resposta obrigatória. Para garantir que as métricas utilizadas eram cientificamente comprovadas, recorreram-se às seguintes escalas de análise:

Para a análise do estilo de liderança da líder feminina, tendo em conta a perspetiva do colaborador (Grupo I), recorreu-se à escala de Bass & Avolio (1996) – *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), com adaptação de Dias (2007) (Tabela 2) e ligeira adaptação da palavra “chefia” para “líder”, por preferência. De acordo com Alonso *et al.* (2010), o MLQ tem sido um dos instrumentos mais utilizados para avaliar a liderança em ambientes organizacionais (p. 495). Contudo, para que sejam os colaboradores a descreverem o comportamento do seu líder,

geralmente o superior imediato, o modelo utilizado foi o 6S, composto por 21 questões. Este modelo tem por base sete fatores relacionados com o estilo de liderança: influência idealizada (questões 1, 8 e 15), motivação inspiracional (questões 2, 9 e 16), estimulação intelectual (questões 3, 10 e 17), consideração individualizada (questões 4, 11 e 18), recompensa contingente (questões 5, 12 e 19), gestão por exceção (6, 13 e 20) e liderança *laissez-faire* (questões 7, 14 e 21). Segue-se a tabela com as sete dimensões e os itens correspondentes:

Tabela 2. Escala utilizada para avaliar o tipo de liderança feminina percebida

Liderança	
Dimensões	Itens
Influência idealizada	A minha líder faz-me sentir bem quando está por perto.
	Tenho total fé na minha líder.
	Orgulho-me de estar associado à minha líder.
Motivação inspiracional	A minha líder expressa com algumas palavras simples aquilo que posso e devo fazer.
	A minha líder fornece imagens apelativas sobre o que posso fazer.
	A minha líder ajuda-me a encontrar sentido no meu trabalho.
Estimulação intelectual	A minha líder permite-me pensar em problemas antigos de novas formas.
	A minha líder dá-me novas perspetivas de ver desafios.
	A minha líder faz com que repense ideias que nunca tinha questionado antes.
Consideração individualizada	A minha líder ajuda-me no meu desenvolvimento.
	A minha líder partilha comigo a sua opinião sobre o meu desempenho.
	A minha líder dá atenção pessoal a quem se sente rejeitado.
Recompensa contingente	A minha líder diz-me o que fazer se quiser ser recompensado/a pelo meu trabalho.

	A minha líder dá-me reconhecimento/recompensas quando atinjo os meus objetivos.
	A minha líder chama a atenção para o que posso obter pelo meu trabalho.
Gestão por exceção	A minha líder fica satisfeita quando cumpro as normas acordadas.
	Enquanto os métodos estipulados estiverem a funcionar, a minha líder não tenta mudar nada.
	A minha líder diz-me os padrões que tenho de saber e seguir para realizar o meu trabalho.
Liderança <i>laissez-faire</i>	A minha líder mostra-se contente por me deixar continuar a trabalhar da mesma forma.
	O que eu quiser fazer está bem para a minha líder.
	A minha líder não me pede mais do que o absolutamente essencial.

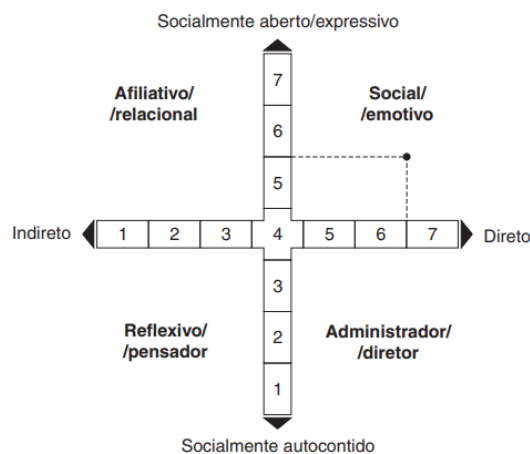
Fonte: Bass & Avolio (1996) adaptado por Dias (2007)

No que se refere a análise do estilo comunicacional da líder feminina de acordo com a perceção dos respondentes, recorreu-se ao modelo SARA (Rego, 2022), que posiciona o estilo da líder em dois eixos principais: direto/indireto (horizontal) e socialmente contido/expressivo (vertical). Com base nas respostas aos itens do questionário, calculam-se duas médias: uma relativa ao grau de expressividade (itens 1, 2, 5, 6, 8, 9, 10 e 13) e outra ao estilo direcional (itens 3, 4, 7, 11 e 12). O cruzamento dessas médias permite identificar em qual dos quatro quadrantes o estilo comunicacional da líder se enquadra: social/expressivo; afiliativo/relacional; reflexivo/pensador ou administrador/diretor. Importa referir que os itens 2, 3, 4, 7, 11, 12 e 13 tiveram a sua classificação final invertida, pois estavam inversamente formulados, tendo em conta o que estava a ser avaliado.

Como cada dimensão é composta por um número diferente de itens (8 na dimensão socialmente autocontido/expressivo e 5 na dimensão direto/indireto), foi necessário dividir a soma das respostas pelo respetivo número de itens, para obter a média individual de cada dimensão. Essa média, embora calculada com base numa escala de 1 a 5 (de "Nunca" a "Sempre"), pode ser representada graficamente no modelo SARA (Figura 3 — mantendo a coerência entre os eixos

— já que a escala visual funciona apenas como um guia para posicionamento relativo, e não exige uma escala de 1 a 7, obrigatoriamente).

Figura 3. Modelo SARA de estilos comunicacionais (adaptado de Rego, 2022)



O Grupo III criado para avaliar o compromisso organizacional dos colaboradores, teve por base o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) desenvolvido por Mowday, Steers & Poter (1979), que se constitui como o método mais utilizado para medir o grau de CO (Mathieu & Zajac, 1990). Adaptado e validado para a população organizacional portuguesa por Carochinho *et al.* (1998), o questionário é composto por 15 itens (Tabela 3). Apesar de, na versão original a escala de *Likert* ser de 7 pontos, optou-se por uma escala de apenas 5 pontos, semelhantemente aos restantes grupos e por questões de facilidade no tratamento de dados. Este modelo perspetiva o compromisso organizacional como unidimensional, ou seja, avalia o grau do compromisso organizacional afetivo do indivíduo à organização. Pelo que, a análise faz-se somando ou calculando a média da pontuação total atribuída pelo respondente. Antes deste cálculo, foi necessário inverter a pontuação dos itens negativos, a negrito na seguinte tabela (itens 3, 7, 9, 11, 12 e 15).

Tabela 3. Escala utilizada para mensurar o compromisso organizacional

Compromisso organizacional	
Dimensões	Itens
Compromisso organizacional afetivo	1. Estou disposto/a a esforçar-me mais do que o normal para ajudar esta organização a ser bem-sucedida.
	2. Quando falo com os meus amigos refiro-me a esta organização como um bom local para se trabalhar.

	3. Sinto muito pouca lealdade para com esta organização.
	4. Quase que aceitaria qualquer cargo para continuar a pertencer a esta organização.
	5. Acho que os meus valores e os valores desta organização são similares.
	6. Sinto orgulho em dizer aos outros que faço parte desta organização.
	7. Sentir-me-ia bem a trabalhar noutra organização diferente desde que o trabalho fosse similar.
	8. Esta organização estimula-me, fazendo com que obtenha boas performances.
	9. Nas presentes circunstâncias bastariam pequenas mudanças, para que abandonasse esta organização.
	10. Estou extremamente contente por ter escolhido esta organização para trabalhar e não outras pelas quais poderia ter optado.
	11. Não há muito a ganhar pelo facto de se aderir a esta organização.
	12. Frequentemente encontro algumas dificuldades em concordar com as políticas desta organização em matérias importantes relativas aos seus colaboradores.
	13. Preocupo-me seriamente com o destino desta organização.
	14. Para mim esta é a melhor organização para se trabalhar.

	15. Ter decidido trabalhar para esta organização foi, definitivamente, um erro da minha parte.
--	---

Fonte: adaptado de Carochinho *et al.* (1998)

4.5. Amostra

Neste estudo foram utilizadas diferentes amostras, tendo em conta o objetivo de investigação e a técnica de recolha em causa. As amostras são ambas não probabilísticas e não representativas, visto que foram selecionadas por conveniência. Para o inquérito a amostra é de bola de neve, ou seja, o investigador contacta algumas pessoas adequadas para responder e incentiva à divulgação através dessas mesmas pessoas (Bryman, 2012). As respostas do inquérito por questionário não podem ser extrapoladas para o universo organizacional português, uma vez que dizem respeito a alguns colaboradores de apenas algumas organizações sobre aspetos como o estilo de liderança e o estilo comunicacional da superior hierárquica mais recente e o seu compromisso organizacional com a organização atual onde trabalham.

O inquérito foi aplicado a uma amostra por conveniência de 176 pessoas, pertencentes ao universo dos colaboradores portugueses de organizações em Portugal, com idade mínima de 18 anos. A amostra é constituída maioritariamente por indivíduos do sexo feminino (cerca de 85%). A Figura 4 destaca a idade dos participantes, cuja maior faixa etária representa indivíduos dos 25 aos 34 anos (cerca de 31%), seguida da faixa dos 45 aos 54 anos (com um valor relativo de aproximadamente 28%). A Figura 5 revela a formação académica dos respondentes, onde grande parte tem o ensino superior concluído (72.7%). Quanto ao número de anos dos inquiridos na respetiva organização, grande parte da amostra está há 2 ou menos anos (cerca de 42%), e aproximadamente 26% está há mais de 21 anos (Figura 6).

Figura 4. Idade dos inquiridos

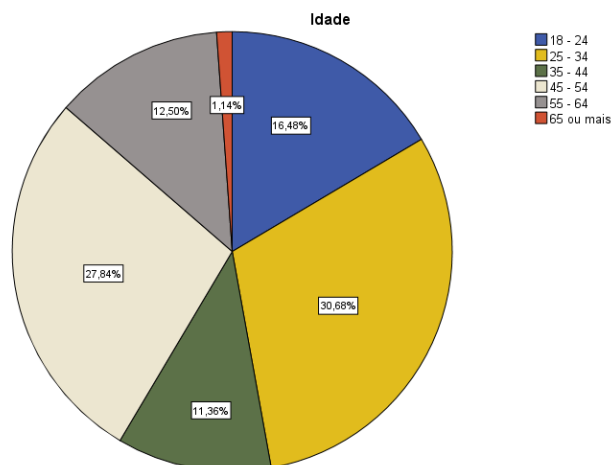


Figura 5. Formação académica dos inquiridos

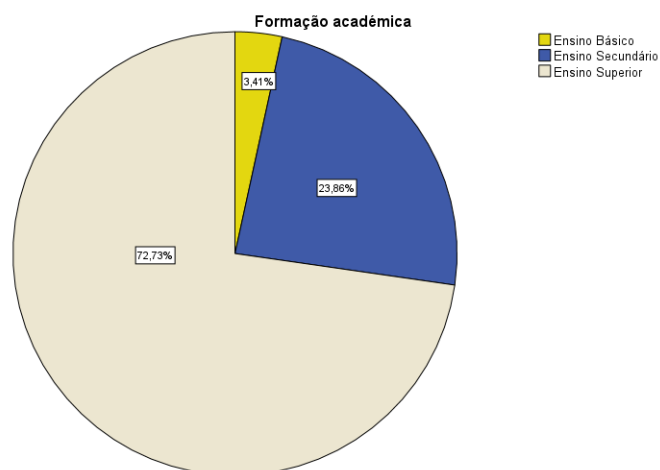
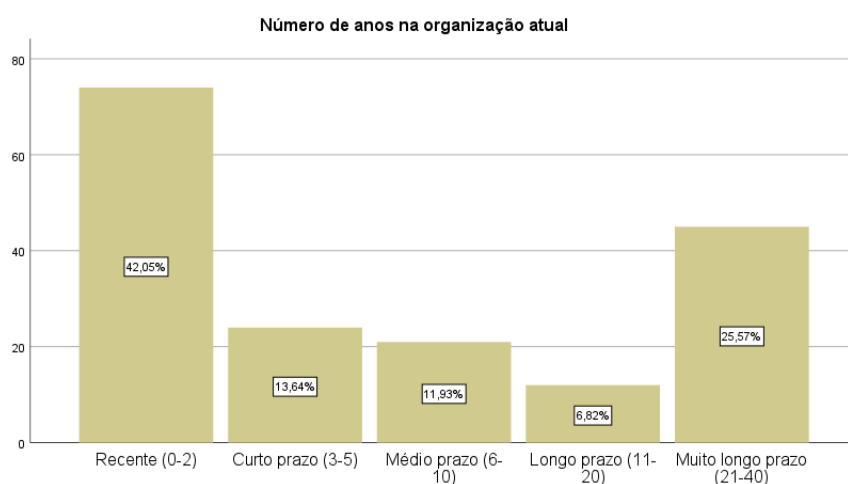


Figura 6. Número de anos na organização atual dos inquiridos



No caso das entrevistas, recorreu-se a quatro líderes femininas de organizações na área da Comunicação e das Relações Públicas.

4.6. Procedimentos utilizados na recolha de dados

Neste capítulo são detalhados os procedimentos utilizados na recolha dos dados de ambas as técnicas de investigação.

| Inquérito por questionário

O inquérito foi construído através da plataforma *Google Forms* e distribuído segundo um processo “bola de neve” onde se recorreu às redes sociais *online Whatsapp, Instagram e LinkedIn* e também ao passa a palavra. Esteve em circulação durante 27 dias, entre os dias 13

de junho e 9 de julho de 2025. Obtiveram-se 201 respostas, apenas 176 foram validadas, pois as restantes nunca tinham sido lideradas por mulheres.

| Entrevistas

No que toca às entrevistas, foram selecionadas e contactadas quatro mulheres em cargos de liderança em organizações na área da Comunicação e das Relações Públicas, em Portugal. O convite para a participação na entrevista foi feito, às quatro líderes, no dia 6 de maio por *email*. A Dra. Tânia Tadeu deu resposta afirmativa nesse mesmo dia, ficando a entrevista agendada para o dia 16 de maio pelas 15 horas, no entanto, surgiu um imprevisto e a reunião ficou reagendada para o dia 21 de maio, pelas 11 horas através da plataforma *Microsoft Teams* (escolhida pela entrevistada), com uma duração total de 30 minutos (das 11h20 às 11h50). Através de uma declaração de consentimento informado, foi obtida autorização para a gravação da entrevista para posterior transcrição e análise (Apêndice 4).

A Dra. Tânia Tadeu é Diretora-Geral na Taylor, a agência 360 do Young Network Group há cerca de 2 anos, tendo já estado na mesma organização durante 12 anos noutro cargo.

A Dra. Ana Baleizão foi outra líder convidada e deu resposta afirmativa no dia 18 de maio, ficando a entrevista agendada para o dia 26 de maio às 15h na ESCS, em Lisboa, com uma duração total de 40 minutos (até às 15h40). Por meio de uma declaração de consentimento informado (Apêndice 5), foi obtida autorização para a gravação da entrevista para posterior transcrição e análise (Apêndice 6).

A Dra. Ana é *Head of Communication & Engagement* na L'Oréal Portugal, fazendo parte da *Leadership Team*. Ocupa este cargo desde 2022, mas já tinha trabalhado na organização no início da sua carreira profissional.

No caso da Dra. Marta Gonçalves, foi no dia 19 de maio que chegou a resposta positiva, ficando a entrevista agendada para o dia seguinte, 20 de maio, também na ESCS, em Lisboa, tendo início às 15h30 e fim às 16h10 (com uma duração de 40 minutos). Por meio de uma declaração de consentimento informado (Apêndice 2), foi obtida autorização para a gravação da entrevista para posterior transcrição e análise (Apêndice 3).

A Dra. Marta é fundadora da SayU Consulting e ocupa outros cargos de liderança, como por exemplo como *Chief Strategy Officer* na *Once Upon a Brand*.

O quarto contacto foi feito à Dra. Carolina Freitas Lopes, porém não obtivemos resposta. Passámos para o quinto contacto que foi realizado no dia 5 de junho à Dra. Sara Proença, com resposta positiva no dia 6 de junho, ficando a entrevista agendada para o dia 12 de junho, nos escritórios do The Square, em Lisboa, tendo iniciado às 18h30 e terminado às 19h (com uma duração total de 30 minutos). Por meio de uma declaração de consentimento informado (Apêndice 7), obteve-se autorização para a gravação da entrevista para posterior transcrição e análise (Apêndice 8).

A Dra. Sara é fundadora e CEO do The Square, cargo que ocupa há oito anos.

4.7. Procedimentos utilizados na análise de dados

Após recolha dos dados das técnicas aplicadas, procedeu-se ao seu tratamento ou análise. A maior parte dos métodos de análise de informações pertencem a uma de duas grandes categorias: a análise estatística dos dados e a análise de conteúdo (Quivy & Van Campenhoudt, 1992, p. 222). Neste caso, considerou-se pertinente recorrer a ambas: analisando estatisticamente os dados recolhidos do inquérito por questionário e procedendo à análise de conteúdo como ferramenta de interpretação das informações recolhidas nas entrevistas semiestruturadas. De seguida, é apresentada uma descrição mais detalhada de cada procedimento.

| Inquérito por questionário

Os dados do inquérito por questionário foram exportados para uma folha de *excel*, e posteriormente analisados na plataforma *IBM SPSS Statistics 27*. A análise iniciou com uma avaliação da consistência interna das escalas, através do coeficiente de *Alpha de Cronbach*. Posteriormente, fez-se uma análise descritiva das variáveis e dimensões consideradas pertinentes, seguida de uma análise de regressão, a fim de apurar possíveis relações entre as variáveis independentes – liderança e comunicação – e a variável dependente – compromisso organizacional. Mediante o processo de análise, foi necessário realizar outros testes que estão detalhadamente explicados no Capítulo 6.

| Entrevistas

Quanto às entrevistas, estas foram transcritas e analisadas segundo uma análise de conteúdo, guiada pelas dimensões previamente definidas no guião (Apêndice 1). A análise de conteúdo é uma técnica que permite explorar mensagens de forma sistemática e objetiva (Neuendorf, 2017, p. 1). Através da fragmentação textual, é possível a comparação de elementos que estejam

presentes em diferentes partes, permitindo uma categorização identificada por regularidades (do Nascimento, 2006, p. 79) e uma comparação de resultados.

Capítulo 5. Apresentação dos resultados qualitativos

5.1. Análise das entrevistas

Este capítulo pretende apresentar os resultados da análise de conteúdo das entrevistas realizadas à Dra. Marta Gonçalves (SayU Consulting – entrevista 1), à Dra. Tânia Tadeu (Taylor – entrevista 2), à Dra. Ana Baleizão (L’Oréal Portugal – entrevista 3) e à Dra. Sara Proença (The Square – entrevista 4). Primeiramente, foram categorizadas as informações-chave de cada entrevista (Apêndice 9), mediante as categorias temáticas delimitadas aquando da formação do guião. De seguida, procedeu-se à análise de conteúdo das respostas, onde foram criados códigos interpretativos para cada subcategoria e respetivas frequências de resposta (Apêndice 10). É importante ter em conta que as informações que se seguem dizem respeito à opinião e à experiência de quatro mulheres líderes na área da Comunicação e das Relações Públicas, não sendo correto generalizar este conteúdo ou afirmar que se aplica a um universo mais amplo.

Tabela 4. Categorias e subcategorias para a análise de conteúdo das entrevistas

Categorias	Subcategorias
Enquadramento	Percurso profissional e cargo atual
Desigualdades de género e teto de vidro	Experiências com barreiras à progressão profissional
	Perceção sobre estereótipos /desigualdade de género na organização/setor
	Aversão ao risco e perceção de competência
	Conflito trabalho-vida pessoal
Liderança: semelhanças e diferenças	Perceções sobre diferenças entre líderes mulheres e homens
	Reações/expectativas dos outros à liderança feminina
Liderança feminina	Estilo de liderança
	Influência do género na liderança
	Flexibilidade de estilo conforme o contexto
	Resolução de conflitos e motivação
Comunicação da líder	Estilo de comunicação da líder

	Comunicação como motor
	Desafios de comunicação enquanto líder feminina
Compromisso organizacional	Relação com o colaborador
	Descentralização e <i>empowerment</i>

As entrevistas iniciaram com um enquadramento académico e profissional dado pelas líderes. Três das entrevistadas são licenciadas em Comunicação Empresarial e Relações Públicas pela Escola Superior de Comunicação Social. A Dra. Sara é a única com uma licenciatura em Gestão de empresas com especialização em finanças. Foi anos mais tarde que decidiu dedicar-se academicamente à Comunicação e ao Marketing, na *FIA Business School* (no Brasil), parte integrante da Universidade de São Paulo. Posteriormente, completou o mestrado em Gestão Internacional na Université Grenoble Alpes (em França), num programa em colaboração com a FIA. Porém, não é a única entrevistada com este *background* em gestão. A Dra. Ana, para além da pós-graduação em Estratégias de Comunicação e Assessoria Mediática (na atual Universidade Europeia), e do mestrado em Gestão Estratégica de Relações Públicas (também na ESCS), identificou uma lacuna nas suas *skills* de gestão e decidiu ingressar num mestrado executivo em Gestão para não gestores, no ISCTE, completando somente o primeiro ano. Para além disso, mencionou alguns cursos “mais pequenos” de gestão de eventos, por exemplo. A Dra. Tânia quis destacar o ensino secundário no curso de Artes, afirmando que esta vertente criativa contribuiu para o seu percurso em RP, acrescentando as ferramentas em publicidade que aprendeu durante o programa de Erasmus realizado na cidade de Barcelona.

A nível profissional, a Dra. Marta sempre trabalhou na área da Comunicação, inclusive em vários cargos de liderança. Trabalhou no IAPMEI, na Informa D&B com funções de Comunicação e Marketing; seguiu para uma agência mais focada em comunicação política e institucional, trabalhou na comunicação da Mota Engil, na área ambiental. De seguida, passou para a Boyden, uma empresa de *Executive Search* e foi ainda diretora de Marketing e Comunicação no Grupo Neves de Almeida. É sócia da Serigrafias e Afins, acionista da *Public Relations Portugal*, *Partner* e *Chief Strategy Officer* na *Once Upon a Brand*, com uma função estratégica. É também docente da Unidade Curricular de Comunicação Business to Business que vai ao encontro do foco da sua agência atual SayU Consulting, criada em 2010, da qual é CEO.

Por outro lado, a Dra. Tânia destaca a experiência que teve em tele-marketing, no Banco BPI, afirmando que foi “muito importante para o que faço hoje, especialmente para os follow-ups e na conversa com o cliente”. Trabalhou em algumas agências de comunicação, e ocupou um

cargo de liderança na GCI, enquanto Diretora Geral. Atualmente, é Diretora Geral da Taylor, desde 2023 e também Coordenadora do YNG do Porto. O YNG já era conhecido para a entrevistada, uma vez que esteve 12 anos na organização, evoluindo em termos de funções.

A Dra. Ana resumiu o seu percurso profissional, destacando a passagem pela Vogue, enquanto criadora e editora de conteúdos para a revista e pela LPM, onde foi Consultora de Comunicação e Coordenadora da área de New Business. Atualmente é *Head of Corporate Communications & Engagement* na L'Oréal Portugal, integrando a *Leadership Team*, desde 2022. Semelhantemente à Dra. Tânia que regressou à organização onde outrora trabalhara, a Dra. Ana já tinha estagiado na L'Oréal, em 2009. Assim como a Dra. Marta, a Dra. Ana é Professora Adjunta Convidada na ESCS, responsável pela UC “Laboratório de Comunicação em Ambientes Digitais”.

Para terminar, a Dra. Sara comenta o início do seu percurso profissional na área das corretoras e no mercado de capitais e banco de investimentos, afirmando que era “um mundo muito masculino e muito complicado de trabalhar”. Entrou na área da comunicação direcionada a investidores, ainda no Brasil. Durante 3 anos, trabalhou em agências em Portugal e fundou, em 2017, o The Square, sendo igualmente CEO, ocupando-se da gestão diária da agência, das equipas, da gestão financeira e relação com alguns clientes, entre outras funções.

Sobre a categoria dedicada às experiências na progressão profissional, as perspetivas foram diversas. São reconhecidas barreiras relacionadas com o género (com uma frequência de 2), barreiras relacionadas com a idade ou outros fatores pessoais (n=2), e ainda, há uma resposta que indica não reconhecer barreiras relacionadas com género aquando da progressão profissional. A Dra. Marta considera que a sua realidade não foi melhor nem pior por ser mulher, justificando os desafios enfrentados com o fator idade, admitindo sentir-se por vezes descredibilizada por ser “uma jovem a trabalhar em comunicação política, num meio muito masculino”. Ainda assim, acredita que no início de carreira o facto de ser mulher e os temas subjacentes eram mais complexos, comentado que “antes achávamos graças a algumas piadas que hoje em dia já nem se comentam”, rematando “Acho que agora há muito mais cuidado na forma como se abordam as questões sexistas e o que é que se pode ou não dizer”. Esta sensação de ser descredibilizada pela idade, e não pelo género, é igualmente partilhada pela Dra. Ana, aquando da pergunta por experiências na progressão profissional: “talvez o facto de ser nova e as pessoas duvidarem se temos competência ou legitimidade para estar naquela posição (...) acham que não temos poder de decisão... e isso é um desafio”. Já na posição de liderança, a

Dra. Ana fala sobre o desafio do líder em ter de se afastar do operacional e “pensar estrategicamente”, concluindo que “é um desafio encontrarmos o nosso espaço“. Ainda com foco na idade, a Dra. Sara falou sobre o desafio no mundo das corretoras, sendo a mais nova da equipa, sentia que o que defendia podia ser, por vezes, descredibilizado. A gestão de equipa foi o desafio apontado pela DG da Taylor, relatando que no início da carreira “ficava muito nervosa quando tinha que dizer alguma coisa” a alguém, repensando e rescrevendo os emails que compunha, preocupando-se com a possibilidade de parecer demasiado assertiva e com uma “necessidade de que as pessoas gostassem” de si, algo que admitiu ter mudado com a maturidade. É de notar que nesta categoria nenhuma das entrevistadas apresentou desafios diretamente relacionados com o género, sendo a resposta mais frequente, a idade e as perceções dos outros sobre isso.

Seguindo para as perceções das líderes quanto aos estereótipos e às desigualdades de género no país e no setor, todas as entrevistadas globalmente concordaram com a existência dessas barreiras, umas mais afincadamente que outras (n=4). Nas respostas foram ainda identificados dois códigos: um que percebe esses estereótipos, mas apenas no contexto externo à equipa/organização e outro que apresenta uma visão otimista sobre a diminuição dos estereótipos e potencial para a mudança. A Dra. Marta afirmou que as mulheres “ainda têm este tema”, falando do aspeto da maternidade e concluindo “o género e a equidade são ainda questões difíceis de resolver”. A Dra. Tânia também abordou o tópico da maternidade, defendendo que “muitas vezes calha mesmo na altura de progressão de carreira”.

Foi dado um grande foco à experiência atual de cada uma na sua organização, ou seja, tanto a Dra. Tânia, como a Dra. Ana e a Dra. Sara afirmaram não sentir esses estereótipos internamente, com as suas equipas. A Dra. Tânia diz sentir esses estereótipos com o exterior, nomeadamente na relação com clientes, afirmando “se eu fosse homem, provavelmente não fariam de determinada forma”, mas contrasta, dizendo sentir que “cada vez há mais oportunidades para as mulheres”. Já a Dra. Ana acredita que os estereótipos de género “apesar de existirem, existem cada vez menos”. A entrevistada considera que quando é para colocar alguém num cargo de liderança, “se calhar os homens podem de alguma forma acabar por ter mais possibilidades que as mulheres”, sendo um ponto que considera ainda por conquistar. Reconhece ainda que uma vez nessa posição de líder, “se percebe realmente o valor e a capacidade de polivalência das mulheres”, rematando “cada vez mais se identifica que as mulheres têm enormes qualidades para desempenhar estes cargos de liderança”. Por outro lado, a Dra. Sara afirma que “estereótipos vão existindo” e que cabe também às próprias mulheres

quebrá-los; dá ainda destaque para um “problema inverso” na sua equipa, onde a prevalência de mulheres é superior, com quatro homens numa equipa de 40 pessoas, conclui afirmando que, enquanto empregadora, nunca deixaria de contratar alguém pelo género.

Relativamente à aversão ao risco e à perceção de competência, três das entrevistadas assumiram o risco como uma parte natural do processo de liderança. Foram identificados três principais códigos de resposta: um que defende que as mulheres tendem a ser mais cautelosas e avessas ao risco, com maior preocupação sobre impactos (n=2), outro que assume perceções de subestimação de competências relacionadas com o género/responsabilidades familiares (n=1), e ainda um terceiro que defende que as mulheres percebem a importância do risco para o crescimento, adotando uma postura equilibrada perante este. Por um lado, a Dra. Marta mencionou que enquanto “profissional de comunicação, a questão do risco e da crise fazem parte”, assumindo, porém, que talvez os homens sejam mais tranquilos neste campo, uma vez que as mulheres são “naturalmente mais preocupadas com os impactos”. De opinião semelhante, a Dra. Tânia considera que o risco é inerente à dinâmica de liderar e que “só com o risco é que conseguimos sair do mesmo sítio”. Assumiu gostar de arriscar, com peso e medida, contudo não associou esta característica ao facto de ser mulher (“Não acho que por ser mulher não goste de arriscar”). Ainda na mesma perspetiva, a Dra. Ana afirma não ser “uma pessoa de grandes mudanças”, mas considera que estas são fundamentais e “que fazem parte do crescimento”. Por outro lado, a Dra. Sara assumiu sentir que “as mulheres têm um bocadinho mais de cautela”, defendendo que apesar de não ser algo linear, “na generalidade há um traço mais cauteloso nas mulheres”. Como fundamento, deu um exemplo prático e visível na profissão de RP, segundo a sua experiência: a facilidade em conseguir porta-vozes masculinos em detrimento de porta-vozes femininos, relatando que as mulheres “não têm tanta disponibilidade nem à vontade”, concluindo assim que para além de mais avessas ao risco, as mulheres podem ter mais “medo de desiludir”.

Ao nível da perceção de competências, a Dra. Tânia afirmou que passou por uma situação onde sentiu as suas capacidades serem subestimadas pelo facto de ser mulher: num momento de escolha entre um possível líder homem “sem família” e a própria Tânia, a entrevistada relatou que o homem acabou por ser o selecionado, porém nenhuma justificação plausível foi dada para tal escolha. A entrevistada afirmou “acho que foi por eu ser mulher e ter família que não fui selecionada”. Em contraste, a Dra. Ana declarou nunca ter sentido as suas capacidades serem subestimadas, justificando tal acontecimento com os valores defendidos pela organização na qual trabalha, afirmando que esta “sempre foi uma empresa extremamente

preocupada com estas temáticas”. Com ainda maior contraste, a Dra. Sara declarou nunca ter sentido a sua competência enquanto líder ser questionada pelo facto de ser mulher, afirmando que até acontece o contrário: ser mulher e ser mãe só a ajudaram profissionalmente. Como nesta categoria foram feitas duas questões em simultâneo (sobre aversão ao risco e sobre percepção de competência), a Dra. Marta focou-se em responder somente à questão da aversão ao risco.

A última subcategoria desta dimensão relaciona-se com o conflito entre o trabalho e a vida pessoal. As categorias de resposta organizaram-se da seguinte forma: não sentiu conflito significativo entre a vida pessoal e profissional, com uma frequência de 3; conflito não abordado (n=1). Nenhuma das respostas dadas mostra conflito neste campo. Se por um lado a Dra. Marta afirmou nunca ter sentido necessidade de escolher entre uma esfera e outra, dizendo ser “orientada à carreira”, por outro a Dra. Ana negou o possível conflito das duas esferas, referindo mais uma vez o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional proporcionado pela L’Oréal; comentou que já teve de escolher uma em detrimento de outra, mas sem que “ficasse com imenso peso na consciência”. Quem considera que não existe a “história” da vida pessoal versus a profissional é a Dra. Sara, afirmando que “somos aquilo que somos” e rematando “desde que sou mãe sou muito melhor profissional, faço o triplo das coisas em metade do tempo”. Porém, não descarta os dias desafiantes e a gestão equilibrada necessária para os ultrapassar.

Passando para a categoria dedicada à liderança com foco nas percepções sobre diferenças entre líderes mulheres e homens, identificamos três códigos relevantes: um reconhecimento claro de diferenças baseadas no género (n=1), uma importância superior dada ao perfil da pessoa no estilo de liderança, em comparação com o fator género (n=2) e ainda um reconhecimento da complementaridade de perfis masculinos e femininos na liderança (n=1). “As mulheres têm realmente formas de liderar muito diferentes”, defende a Dra. Marta. “Obviamente que o género tem aqui questões (...)”, defende a Dra. Tânia, mas acrescenta “acho que tem mesmo a ver com o perfil da pessoa” e ainda “conheci mulheres gestoras nada emotivas, como já conheci homens espetaculares e com uma sensibilidade fora de série e uma empatia brutal”. A Dra. Ana segue a mesma linha, afirmando que “há características intrínsecas mais às mulheres e outras mais aos homens”, identificando no género feminino um traço mais criativo, porém logo defende que “independentemente do género, acho que o perfil é que é relevante”. Por último, a Dra. Sara, não obstante apontar alguns atributos que considera serem mais femininos (“acho que uma mulher apesar de ser mais recatada, vai a fundo nos problemas” ou “acho que a

assertividade é maior nas mulheres”) e outros mais masculinos (“o homem tem uma racionalidade e desprendimento emocional maior”), toma a sua posição clara afirmando que “é dúbio traçarmos uma característica baseada somente no género”.

A última subcategoria deste grupo diz respeito às reações/expectativas dos outros à liderança feminina, onde foram categorizados quatro códigos de resposta: percepção clara de expectativas diferentes para mulheres (n=2); percepção de expectativas semelhantes para homens e mulheres (n=1); percepção de expectativas relacionadas com papéis familiares ou multifunções (n=1); percepção de mudança positiva ao longo do tempo (n=1). A Dra. Marta é clara na sua resposta, afirmando existirem “claramente expectativas diferentes para as mulheres”. A Dra. Ana percebe a diferença de expectativas que podem existir para as mulheres (“não se estar à espera que a mulher seja tão eficiente (...) como o homem, e depois chega lá e é”), mas defende que quando há uma decisão que coloca alguém num cargo de liderança, a expectativa que se tem é igual, independentemente de este ser homem ou mulher. A Dra. Tânia dá uma resposta afirmativa, dizendo sentir que existem expectativas diferentes para as mulheres, porém justifica-as com o papel de mãe e de multifunções que a mulher pode ter, argumentando “a mulher pode ser vista como um elemento (...) “mais fraco” (...) que poderá não ter o pulso tão forte para tomar algumas decisões”. A perspetiva positiva que reconhece uma mudança temporal nas expectativas impostas às mulheres é da Dra. Sara.

A categoria “Liderança feminina” foi vastamente debatida pelas entrevistadas. Quanto ao estilo de liderança, foi possível dividir as respostas em dois blocos: liderança empática, colaborativa, orientada à relação ou emocional (n=2) e liderança assertiva, exigente, orientada a resultados ou racional (n=2). Ora, apesar de terem sido definidas estas duas respostas, todas as entrevistadas mostraram adotar diversas atitudes no seu estilo de liderança, com grande destaque para o contexto e a adaptação. A Dra. Marta identificou o seu estilo como sendo “altamente” orientado aos objetivos, não descurando o desenvolvimento da equipa, a adaptação consoante a idade e o contexto pessoal de cada um, rematando “gosto de puxar os outros ao limite para alcançarmos resultados”. Já a Dra. Tânia, afirma misturar vários estilos mencionados pela investigadora, desde o transformacional ao transacional. Ressalvou que é “muito focada para a parte da evolução das pessoas e da aprendizagem e crescimento”, direcionada à parte motivacional e relacional, com a preocupação de promover um bom ambiente. A escuta e a importância de “conhecer cada pessoa” foi alvo de nota para a entrevistada, mas não descurou que numa empresa “há que ter resultados”. Passando para a Dra. Ana, o foco foi a adaptação, tanto com a equipa que coordena como com o seu próprio

estilo que foi alterando ao longo do tempo. Afirmou ser uma pessoa “extremamente relacional e empática” que procura o bem-estar das pessoas, promovendo a participação e a cooperação. Diz ser líder “mesmo para as pessoas que não lhe reportam”, esclarecendo que também é muito exigente e gosta “de resultados e de atingir objetivos”. A Dra. Sara diz ter um estilo de liderança “cada vez mais colaborativo”, com muitas decisões tomadas em equipa; “empático, de bastante compreensão (...) mas com bastante assertividade ao mesmo tempo”, afirmando ser “muito exigente com a qualidade” do que faz e do que os demais fazem, avaliando o talento da equipa segundo o esforço e não somente o resultado.

A subcategoria dedicada à influência do género no estilo de liderança traçou respostas opostas. Se por um lado a Dra. Marta e a Dra. Ana têm um reconhecimento claro da influência do género na liderança, a Dra. Tânia e a Dra. Sara apontaram mais para a influência do perfil individual de cada uma no seu estilo de liderar. A Dra. Tânia diz liderar da forma que é: “descontraída, flexível”; e a Dra. Sara considerou a pergunta difícil, refletindo que seria necessário existir uma pessoa igual a si, mas de género oposto para poder fazer uma comparação justa, mostrando ter dificuldade em perceber se a maneira como lidera é influenciada pela sua forma de ver o mundo do trabalho ou se é pelo género.

Na próxima subcategoria “flexibilidade do estilo conforme o contexto”, as entrevistadas foram breves nas respostas. Quando questionadas se já tinham sentido necessidade de adaptar o seu estilo de liderança para serem “levadas a sério”, a Dra. Marta e a Dra. Ana responderam que não, a Dra. Tânia diz nunca ter sentido isso dentro da organização atual, mas relatou uma situação no seu percurso profissional onde já teve de o fazer e a Dra. Sara diz não sentir necessidade de adaptar, pois considera que rapidamente a equipa percebe a sua disposição. Ou seja, uma frequência de 3 para a categoria “perceção de ausência de necessidade de adaptar o estilo” e uma frequência de 1 para um reconhecimento de alguma experiência que exigiu adaptação.

Para terminar esta categoria, abordou-se a resolução de conflitos e a motivação, cujas respostas foram agrupadas em dois códigos distintos: incentivo ao desenvolvimento individual e motivação através da escuta ativa e adaptação às necessidades (n=2); e promoção de envolvimento, autonomia na tomada de decisões e de resolução de conflitos na equipa (n=2). A Dra. Marta destacou a importância de munir as pessoas de ferramentas para que “atingam o seu potencial máximo”. A Dra. Tânia sublinhou a importância de “falar muito com a equipa, ouvir (...) perceber quando as pessoas não estão bem mesmo a nível pessoal”, e motivar através

de gestos simples como a escolha do membro que fica com determinado cliente segundo a sua vontade e perfil; tenta “liderar pela positiva” e destaca ainda a flexibilidade como mais um fator relevante na promoção de motivação. A Dra. Ana dá mais uma vez destaque à L’Oréal, enquanto organização que facilita este processo de motivação, através de, por exemplo, almoços mensais. A entrevistada diz incentivar a que a equipa se sente em lugares distintos dos habituais, no escritório, para que haja oportunidade de ter contacto com pessoas diferentes. Fala ainda sobre o envolvimento e a integração da equipa no que está a acontecer dentro da organização, e, assim como a Dra. Tânia, destaca a flexibilidade. Por último, a Dra. Sara anota a importância de “envolver, passar toda a informação e dar alguma responsabilidade na tomada de decisão”, bem como ouvir cada pessoa, afirmando ser “importante conhecer bem com quem estamos a lidar”. Foi a única entrevistada que respondeu diretamente à resolução de conflitos, revelando que não se coloca nos “conflitos do dia-a-dia” da agência e tenta “que seja a equipa a resolver a situação”.

Passando para a dimensão que foca na comunicação da líder, mais especificamente no seu estilo de comunicação dominante, obtivemos duas categorias de resposta principais: comunicação assertiva, construtiva e orientada para a clareza e objetividade; comunicação adaptada ao contexto, às pessoas, às emoções, com feedback e escuta ativa, ambos os códigos com uma frequência de 2. Ora, por um lado a Dra. Marta diz ser “totalmente assertiva”, procurando ser construtiva e clara na passagem de informação, relata ainda que gosta de reforçar o que diz oralmente, por escrito, “para que não existam mal-entendidos” e uma melhor gestão de expectativas. Conclui ainda que na profissão de comunicadoras, “não há uma separação entre a comunicação e a liderança” e que maior parte dos problemas que existem numa empresa “como a sua” é a falta de comunicação, porém contrasta defendendo que a comunicação pode nem sempre ser a melhor solução. A Dra. Tânia segue uma linha semelhante, afirmando ser “assertiva e construtiva” com um forte carácter de adaptação evolutiva, contando que no início de carreira não conseguia ser tão assertiva, pois “sentia mais necessidade de ser aceite pelas pessoas”. Ressalva a importância da escuta ativa e dos dias presenciais no escritório para melhor compreender a disposição do colaborador. A Dra. Ana alega que a sua comunicação depende muito da situação, das pessoas e dos objetivos, dizendo ser uma pessoa emocional ou assertiva mediante as necessidades. Reconhece a importância do feedback, tanto positivo como negativo para ajudar “as pessoas a crescer”, da cooperação e de envolver as pessoas nas tomadas de decisão, dando-lhes “palco para participarem e para terem uma voz ativa”. Um input diferente dos mencionados anteriormente é o da Dra. Sara que afirma

cada vez “falar menos e observar mais”, dando um “*guidance* mais discreto (...) em pessoas estratégicas para que elas possam resolver determinado desafio”. Fala sobre a importância da audiência e da clareza nas mensagens transmitidas. Admite adotar tanto um estilo de comunicação racional como emocional, tentando compreender quando pode estar a usar um em excesso, rematando “as duas coisas têm que andar juntas” (o emocional e o racional).

A segunda subcategoria diz respeito à comunicação como motor, onde às entrevistadas foi colocada a questão “De que forma a comunicação pode ser usada para promover a autonomia do colaborador?”, à qual todas as respostas dadas apontaram para a confirmação de que a comunicação é fundamental na promoção da autonomia e de uma gestão eficiente (n=3). De destacar a Dra. Tânia que abordou o teletrabalho e a importância da confiança no colaborador para que ele possa autonomamente gerir as tarefas. Por outro lado, a Dra. Sara relaciona a comunicação com a clareza, a eficácia e a importância das pessoas “saberem exatamente o que é esperado delas”, ultimando “comunicação e autonomia andam de mão dada”.

Numa pergunta aberta sobre os desafios de comunicação experienciados pelas líderes, houve necessidade de categorizar as respostas em quatro códigos distintos devido à riqueza do conteúdo partilhado (n=1 para cada código). Nas respostas foram abordados os seguintes temas: desafios pessoais e culturais na liderança/comunicação feminina; desalinhamento geracional e de estilos de comunicação, sobretudo em ambientes digitais; reconhecimento da importância de um ambiente inclusivo e de líderes femininas para atenuar os desafios de comunicação; importância da clareza, assertividade e empatia na comunicação para uma liderança eficaz. A Dra. Marta fala sobre a importância da educação com equidade, desde a infância, para promover ambientes de igualdade entre homens e mulheres, e admite que as mulheres têm mais desafios a nível pessoal e profissional, “ganham menos, são dependentes dos homens” e destaca como a falta de apoio pode fazer com que as próprias mulheres “deixem de acreditar que são capazes”. A Dra. Tânia abordou o desalinhamento comunicacional numa situação profissional e diz sentir que o grande desafio atualmente é a nova geração que tem “um *mindset* completamente diferente”, onde por vezes falta “um bocadinho de sensibilidade e maturidade” sobretudo em contextos digitais, onde acabam por perder a procura por contacto e presença, conduzindo a relações que “não são tão fortes”. A Dra. Ana defende mais uma vez a L’Oréal, reconhecendo que é difícil apontar desafios numa organização que por si só promove um ambiente inclusivo e tem preocupações ao nível da DEI, mostrando a importância das líderes femininas e destes temas na diminuição de desafios comunicacionais. Por fim, a Dra.

Sara formula a sua resposta sustentada na relevância da clareza, eficácia, assertividade e empatia no combate aos desafios de comunicação.

Para terminar a análise, focar-nos-emos na última categoria: o compromisso organizacional. A primeira dimensão aborda a relação estabelecida com o colaborador, onde todas as entrevistadas afirmaram que o estilo de liderança influencia diretamente o compromisso organizacional e o vínculo afetivo do colaborador (n=4). As respostas abordaram ainda a importância do alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais no compromisso (n=2) e o exemplo do líder como fator essencial na manutenção do compromisso (n=2). “Se as pessoas sentirem que há uma liderança com a qual se identifiquem, (...) estão altamente orientadas e comprometidas”, defende a Dra. Marta, revelando que o seu próprio estilo de liderança afeta a relação que tem com o resto da equipa. “O estilo de liderança vai sempre afetar, seja positiva seja negativamente”, menciona a Dra. Tânia. “Não tenho mesmo dúvidas que o estilo de liderança tem muita influência na forma como as pessoas entregam e se dedicam e reconhecem ou não o valor no líder”, explica a Dra. Ana, afirmando que não tem a ver com a própria líder corresponder às expectativas da equipa, mas sim que “a L’Oréal possa corresponder às expectativas” dos colaboradores, rematando “se as pessoas estiverem felizes, estão motivadas, estão *engaged* com a empresa, (...) com a função e, portanto, a sua produtividade também será maior”. Já a Dra. Sara considera que o “mais importante de uma pessoa na sua carreira é ter bons líderes”, e explica que a liderança impacta no “tipo de profissional que aquela pessoa vai ser” e conta que se “desanimar em frente à equipa”, a equipa desmotiva, realçando a magnitude de “ser um exemplo”. A entrevistada diz ainda que “uma pessoa que tem um compromisso alto com o trabalho” terá uma boa performance, independentemente da organização onde está, mas defende “os valores da organização e da pessoa têm de ter pontos comuns”.

A última subcategoria aborda a descentralização e o *empowerment* do colaborador, onde às entrevistadas foi colocada a questão “Já notou efeitos da sua liderança no otimismo, na motivação ou na confiança do colaborador?”, cujas respostas convergiram: as líderes reconhecem que o seu estilo impacta positivamente na motivação, confiança e otimismo da equipa (n=4). Para além de concordarem com a afirmação, as entrevistadas acrescentam questões relevantes. A Dra. Marta diz que o contrário também acontece, ou seja, se não conseguir liderar da forma que quer, nota o colaborador mais desmotivado. A Dra. Tânia afirma “o que me dizem é que dou espaço para as pessoas se auto organizarem (...) ao dar esse espaço as pessoas percebem que confio nelas e isso gera satisfação”. A Dra. Ana conta “estou

permanentemente a liderar com empatia”, não descurando a exigência. Por fim, a Dra. Sara destaca a autenticidade do líder, a importância de não esconder emoções e a relevância de ter em consideração que tudo o que fizer/disser vai influenciar, rematando “é preciso ter cuidado com o exemplo que se dá”.

Para terminar este capítulo, importa dizer que para além das categorias abordadas, duas das entrevistadas falaram sobre a questão da comunicação relacionando-a com a cultura e a importância de lidar com pessoas que falam outro idioma ou oriundas de países diferentes e com culturas diversas para o crescimento do líder, para uma melhor compreensão das barreiras de comunicação e para maior aprendizagem e adaptação.

Capítulo 6. Apresentação dos resultados quantitativos

Neste capítulo são apresentados os resultados quantitativos obtidos através da aplicação do inquérito por questionário, bem como os testes efetuados. Primeiramente, avaliou-se a consistência interna das escalas utilizadas no instrumento de recolha de dados; de seguida, procedeu-se a uma análise descritiva das principais variáveis; e por fim, realizaram-se testes de regressão linear, a fim de apurar relações estatisticamente significativas entre variáveis consideráveis.

6.1. Consistência interna das escalas – *Alpha de Cronbach*

Nesta investigação, as escalas utilizadas no inquérito por questionário foram: liderança, estilo de comunicação e compromisso organizacional. Para aferir a confiabilidade destas escalas, um procedimento fundamental para garantir rigor na análise estatística, recorreu-se ao coeficiente de consistência interna *Alpha de Cronbach*, cujos valores variam entre zero e um, sendo que a partir de 0,70 são considerados bons valores psicométricos (Pestana & Gageiro, 2008).

Em relação à primeira escala correspondente à perceção da liderança feminina mais recente dos inquiridos, verifica-se um nível de confiabilidade considerado “excelente” de 0,96. Isto sugere que os itens da escala estão altamente correlacionados entre si e medem bem o mesmo construto, neste caso o tipo de liderança. Foram incluídas as 21 questões, pelo que os dados são considerados unidimensionais, medindo de forma adequada esta dimensão.

Tabela 5. Consistência interna da escala: liderança

Variável	<i>Alpha de Cronbach</i>	Nº de itens
Liderança	0,96	21

Relativamente à escala que pretende avaliar o estilo comunicacional da líder, o valor do *Alfa de Cronbach* é de 0,83, considerado “muito bom”, sugerindo uma boa consistência interna entre os itens da escala. Os dados são considerados unidimensionais pois incluem as 13 questões que medem de forma adequada esta dimensão.

Tabela 6. Consistência interna da escala: comunicação

Variável	<i>Alpha de Cronbach</i>	Nº de itens
Comunicação	0,83	13

Para terminar, quanto à escala que avalia o compromisso organizacional dos respondentes, os valores encontram-se na Tabela 7., que mostra um nível de confiabilidade de 0,86. Os dados consideram-se unidimensionais, visto que os 15 itens medem de forma adequada a dimensão em questão.

Tabela 7. Consistência interna da escala: compromisso organizacional

Variável	<i>Alpha de Cronbach</i>	Nº de itens
Compromisso organizacional	0,86	15

6.2. Análise descritiva

No inquérito aplicado foram obtidas 201 respostas, porém apenas 176 constituem a amostra, pois as restantes (25) afirmaram nunca terem sido lideradas por mulheres, tendo por isso sido excluídas. Este subcapítulo pretende analisar o estilo de liderança mais percebido pelos inquiridos, bem como o estilo comunicacional da líder; também o nível de compromisso organizacional dos indivíduos foi avaliado. Segue-se uma análise descritiva das variáveis em causa, obtida através de testes estatísticos de medidas de tendência central (média, moda e mediana) e dispersão (desvio-padrão), aplicadas quando conveniente. Os resultados estão apresentados de forma sequencial, tal como no guião do inquérito, que pode ser consultado no Apêndice 11.

6.2.1. Liderança e as sete dimensões da liderança

O primeiro grupo do inquérito diz respeito à liderança feminina percebida, onde foram apresentadas 21 questões que comportam sete dimensões distintas de liderança. Cada dimensão corresponde a um número de itens, anteriormente descritos no capítulo metodológico, segundo o modelo de Bass & Avolio (1996).

A fim de obtermos valores para as medidas da variável liderança, tivemos primeiramente de criar uma nova variável que corresponde ao total de todos os itens deste construto (21 itens). Pontuações mais altas indicam que os comportamentos positivos de liderança (como inspirar, estimular intelectualmente ou dar atenção individualizada) são percebidos com maior frequência pelos respondentes. A média de 3,36 (Tabela 8) está acima do ponto médio (3), o que sugere que os comportamentos de liderança percebidos são mais positivos do que neutros ou negativos. Este dado pode ser interpretado como uma percepção moderadamente positiva da liderança, havendo espaço para melhoria, especialmente se o objetivo for uma liderança altamente transformacional. A mediana é de 3,45 e o desvio-padrão de 0,86, já os valores mínimos e os máximos (1,10 e 5,00 respetivamente) correspondem, sensivelmente, aos limites da escala.

Tabela 8. Análise descritiva: liderança global

Variável	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio-padrão
Liderança	3,36	3,45	1,10	5,00	0,86

Considerou-se pertinente analisar descritivamente cada uma das sete dimensões da liderança, criando, para este efeito, novas variáveis que correspondem à média dos itens que delas fazem parte. A Tabela 9 mostra-nos que a maior média diz respeito à dimensão “gestão por exceção” ($M_e=3,63$), ou seja, foi o estilo mais reconhecido nas líderes por parte dos inquiridos. Este comportamento é fortemente associado a uma liderança mais transacional, onde os liderados percebem que o líder está presente principalmente quando algo não corre de acordo com os padrões estabelecidos. Apesar desta percepção, os líderes são vistos como modelos pelos inquiridos, tal se reflete na segunda maior média - a “influência idealizada” ($M_e=3,54$).

A dimensão “recompensa contingente” foi a que obteve um desvio-padrão mais elevado (d.p.=1,08), ou seja, foi a dimensão com percepções mais divididas. “Gestão por exceção” e “laissez-faire” foram as dimensões com maior consenso entre os respondentes (ou seja, com menores valores de desvio-padrão), tal pode indicar que estes comportamentos são mais

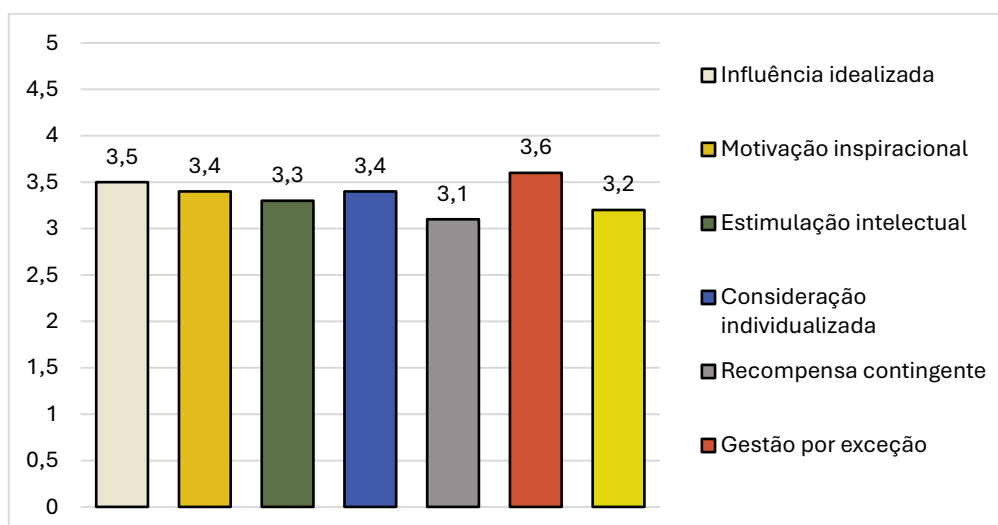
marcantes ou mais comuns, e por isso facilmente percebidos. As restantes médias, medianas e desvios-padrão de cada dimensão encontram-se na tabela abaixo.

Tabela 9. Análise descritiva: dimensões da liderança

Dimensões	Média	Mediana	Desvio-padrão
Influência idealizada	3,54	3,67	1,05
Motivação inspiracional	3,39	3,67	0,95
Estimulação intelectual	3,34	3,33	0,98
Consideração individualizada	3,39	3,33	1,04
Recompensa contingente	3,06	3,17	1,08
Gestão por exceção	3,63	3,67	0,78
Laissez-faire	3,20	3,33	0,89

Conforme ilustrado na Figura 7, “laissez-faire” foi uma das dimensões com menor média ($M_e=3,20$), o que revela que o estilo mais passivo deste modelo foi um dos menos identificados pelos inquiridos. As médias das sete dimensões têm valores próximos, variando entre 3,10 e 3,60, propondo que os participantes percebem os diferentes estilos de liderança de forma homogénea, sem grandes extremos. Os valores estão todos acima do ponto médio, sugerindo uma perceção moderadamente positiva da liderança em geral. Importa sublinhar que nenhum estilo se destacou fortemente, mas também nenhum tipo de comportamento por parte das líderes foi claramente rejeitado pelos respondentes.

Figura 7. Média da perceção das dimensões de liderança



6.2.2. Estilo comunicacional da líder

Quanto ao segundo grupo do inquérito, este pretendia analisar a perceção do estilo de comunicação da liderança feminina. Este construto é composto por 13 itens, 8 itens correspondentes à dimensão “orientação social/expressiva” e 5 itens que correspondem à dimensão “orientação direta/indireta”. Primeiro, e conforme realizado com o construto da liderança, fez-se uma análise descritiva da variável comunicação no seu conjunto, criada através da média de todos os 13 itens, e posteriormente analisou-se cada uma das duas dimensões comunicacionais, criando variáveis que correspondem à média dos itens de cada dimensão. Por fim, apurou-se qual foi o estilo de comunicação mais percebido pelos inquiridos, segundo as seguintes regras:

- Estilo comunicacional **social/expressivo** se: orientação direta/indireta > 2.5 e orientação social/expressiva > 2.5
- Estilo comunicacional **afiliativo/relacional** se: orientação direta/indireta ≤ 2.5 e orientação social/expressiva > 2.5
- Estilo comunicacional **reflexivo/pensador** se: orientação direta/indireta ≤ 2.5 e orientação social/expressiva ≤ 2.5
- Estilo comunicacional **administrador/diretor** se: orientação direta/indireta > 2.5 e orientação social/expressiva ≤ 2.5

Verifica-se que, para a variável comunicação, a média é de 2,69, com um desvio-padrão pouco expressivo de 0,45 (Tabela 10). Na escala de 1 (Nunca) a 5 (Sempre), este valor revela que os comportamentos comunicacionais da líder são percebidos como moderadamente presentes, mas sem grande expressividade, correspondendo à opção de resposta “às vezes”. A mediana ($M_d=2,77$) e a moda ($M_o=2,92$) sugerem que há tendência para avaliar ligeiramente acima da média, ainda que a comunicação não seja vista como particularmente marcante ou frequente. Porém, importa refletir que esta média não sugere, por si só, um estilo de comunicação, uma vez que é um valor médio das respostas de um conjunto de comportamentos que apontam em duas orientações distintas, e por isso, tornou-se relevante analisar descritivamente cada uma dessas dimensões comunicacionais (Tabela 11).

Tabela 10. Análise descritiva: comunicação global

Variável	Média	Mediana	Moda	Desvio-padrão
Comunicação	2,69	2,77	2,92	0,45

A análise descritiva das dimensões de comunicação revela que os comportamentos sociais e expressivos ($M_e=3,05$) são percebidos como mais frequentes do que os comportamentos diretos e objetivos ($M_e=2,11$). A moda da primeira dimensão é 3 (opção de resposta “Algumas vezes”), já a moda da segunda dimensão é 2 (opção de resposta “Raramente”). Os valores do desvio-padrão são de 0,64 para a orientação social/expressiva e 0,45 para a orientação direta/indireta, sugerindo pouca dispersão nas respostas.

Tabela 11. Análise descritiva: dimensões de comunicação

Dimensões	Média	Mediana	Moda	Desvio-padrão
Orientação social/expressiva	3,05	3,13	3,3	0,64
Orientação direta/indireta	2,11	2,20	2,0	0,45

Quanto aos itens de cada dimensão de comunicação, o que apresentou a média mais alta foi “A minha líder gosta de conversar” ($M_e=3,83$), com os inquiridos a responder mais frequentemente “Algumas vezes”. Já o que teve a média mais baixa foi “A minha líder evita conflitos” ($M_e=1,97$), onde os respondentes afirmaram com maior frequência a resposta “Nunca”, mas como o item foi inicialmente invertido, significa que a resposta mais frequente foi “sempre”, ou seja, a líder evita conflitos. O maior desvio de respostas foi na questão “A minha líder partilha os seus sentimentos pessoais com a equipa.” e “A minha líder tem expressões faciais muito animadas.” (d.p.=1,16) (Tabelas 12 e 13).

Tabela 12. Análise descritiva: itens da dimensão social/expressiva

Itens	Média	Mediana	Desvio-padrão
A minha líder conta histórias.	3,14	3,00	1,07
A minha líder é reservada na manifestação das suas opiniões.	2,06	2,00	0,66
A minha líder expressa facilmente as suas opiniões.	3,76	4,00	1,09
A minha líder partilha os seus sentimentos pessoais com a equipa.	3,04	3,00	1,16
A minha líder gosta de conversar.	3,83	4,00	0,97
A minha líder tem expressões faciais muito animadas.	3,39	4,00	1,16
A minha líder expressa abertamente as suas emoções.	3,14	3,00	1,15
A minha líder mantém a distância (física e mental) com a equipa.	2,03	2,00	0,76

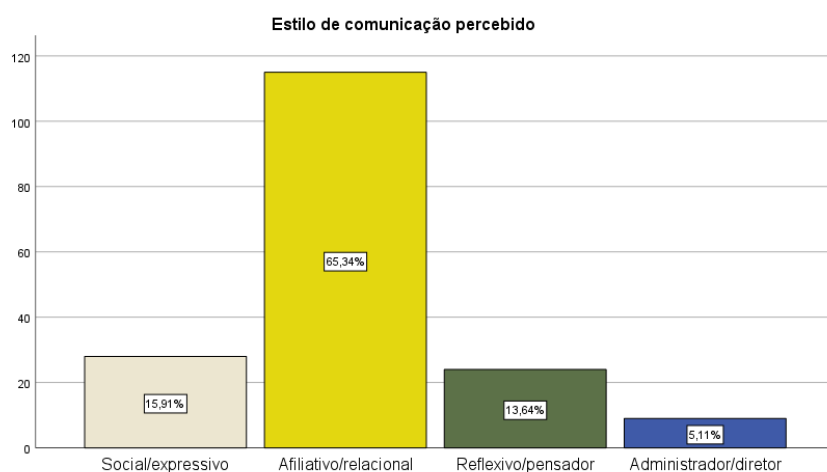
Tabela 13. Análise descritiva: itens da dimensão direta/indireta

Itens	Média	Mediana	Desvio-padrão
A minha líder é diplomática.	2,21	2,00	0,73
A minha líder gosta de realizar as suas tarefas passo a passo.	2,20	2,00	0,63
A minha líder evita conflitos.	1,97	2,00	0,75
A minha líder medita no que diz.	2,11	2,00	0,72
A minha líder considera os prós e contras de cada assunto.	2,06	2,00	0,69

Segundo as regras supracitadas, os valores das médias de cada dimensão sugerem que o estilo de comunicação dominante é o afiliativo/relacional. E, embora a média da variável comunicação no seu conjunto ($M_e = 2,69$) indique uma perceção moderada da frequência de comportamentos comunicacionais, a análise das dimensões revelou que há maior incidência de comportamentos orientados para a expressividade e para a comunicação indireta. Tal sugere que a líder é percecionada como mais próxima, emocionalmente expressiva e orientada para a relação com a equipa, ainda que esses comportamentos não ocorram de forma muito intensa ou direta.

Para corroborar esta conclusão, criou-se uma nova variável denominada estilo de comunicação, conforme as regras já mencionadas. A Figura 8 confirma que o estilo mais percebido pelos respondentes é o afiliativo/relacional com um total de 115 respostas (63,5%). O estilo menos identificado é o administrador/diretor com apenas 9 respostas (5,1%); os restantes dois estilos apresentam valores próximos (15,9% para o social/expressivo e 13,6% para o reflexivo/pensador).

Figura 8. Estilos de comunicação percebidos



6.2.3. Compromisso organizacional

Para o terceiro e último grupo do inquérito aplicado, o construto a ser avaliado era o compromisso organizacional dos indivíduos. A nova variável “compromisso global” é uma média dos 15 itens, já com os valores invertidos dos itens negativamente formulados.

A média de 3,34 situa-se acima do ponto médio da escala, sugerindo que, no geral, os colaboradores tendem a ter uma atitude relativamente favorável e afetiva em relação à sua organização. O desvio-padrão de 0,63 mostra alguma variabilidade nas respostas; a mediana é de 3,40.

Tabela 14. Análise descritiva: compromisso organizacional

Variável	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio-padrão
Compromisso organizacional	3,34	3,40	1,3	4,7	0,63

Para aferir o nível de compromisso organizacional da amostra, achou-se pertinente criar uma nova variável, conforme as seguintes regras:

- Nível de compromisso organizacional baixo para valores entre 1,00 e 2,49;
- Nível de compromisso organizacional moderado para valores entre 2,50 e 3,49;
- Nível de compromisso organizacional elevado para valores entre 3,50 e 5,00.

Posto isto, obtivemos a Figura 9 que mostra maior frequência para o nível de compromisso moderado, com praticamente metade das respostas (50,6%), e logo de seguida um nível de CO elevado para 40,3% dos inquiridos (N=71). Apenas cerca de 9% da amostra mostrou um nível de CO baixo.

Figura 9. Nível de compromisso organizacional



6.3. Regressão linear

Após uma análise da consistência interna das escalas e análise descritiva, importou fazer uma análise de regressão linear, uma vez que esta permite validar a relação entre as variáveis. Este modelo permite identificar, através de variáveis independentes e uma variável dependente, a intensidade da relação estabelecida e ainda a sua direção (relação direta ou inversa). Considera-se que existe uma relação estatisticamente significativa quando o valor de significância é igual ou inferior a 0,05. O valor da relação pode variar entre -1 e 1, admitindo-se os valores positivos como preditores de uma relação direta, e caso os valores sejam negativos, assume-se uma relação inversa. Relativamente à intensidade da relação, esta pode ser negligenciável ($r < 0,20$), fraca ($0,20 < r < 0,40$), moderada ($0,40 < r < 0,60$), forte ($0,60 < r < 0,80$) ou muito forte ($0,80 < r < 1$) (Malhotra *et al.*, 2017).

No presente estudo, temos como variáveis independentes a liderança e a comunicação feminina percebida e como variável dependente, o compromisso organizacional. Para uma correta aplicação deste modelo, alguns parâmetros foram verificados previamente, nomeadamente a normalidade dos resíduos da variável dependente e a colinearidade das dimensões da liderança (enquanto variáveis independentes)⁴.

Liderança X Compromisso organizacional

Como podemos observar pela Tabela 15, existe uma relação significativa entre as variáveis liderança e compromisso organizacional, uma vez que $\text{sig} < 0,001 < 0,05$. A relação linear verificada é considerada moderada, pois $R = 0,55$ (entre 0,40 e 0,60), com o compromisso organizacional dos respondentes a ser justificado em 30% pela liderança feminina percebida, um valor considerado relevante para as ciências sociais.

Tabela 15. Análise da regressão linear: liderança X compromisso organizacional

Liderança X Compromisso organizacional		
R	R ²	Sig
0,55	0,30	<0,001

⁴ Verifica-se a colinearidade para evitar que correlações elevadas entre variáveis independentes distorçam os coeficientes da regressão (neste caso as dimensões da liderança que fazem parte do mesmo construto). Usa-se a Tolerância ($> 0,20$) e o Fator de Inflação da Variância (VIF) (< 10 ou < 5) como indicadores de alerta.

Dimensões da liderança X Compromisso organizacional

Considerou-se pertinente avaliar se existem relações entre cada dimensão da liderança e o compromisso organizacional, e aferir qual a intensidade dessas relações, a fim de perceber quais os comportamentos das líderes mais estimulam o CO.

Importa ressaltar que como as dimensões são relativas ao mesmo construto, podem estar altamente correlacionadas entre si, distorcendo os valores dos coeficientes e dificultando a identificação do impacto individual de cada dimensão na variável dependente. Por isto, é necessário verificar a colineariedade das dimensões, avaliando se os parâmetros da tolerância são superiores a 0,20 e se o VIF é inferior a 10 ou 5. Após realizar o diagnóstico de colinearidade, verificaram-se valores de alerta para as primeiras quatro dimensões (com tolerâncias $< 0,20$ e $VIF > 5$), o que seria expectável uma vez que são fortemente associadas a comportamentos transformacionais: motivação inspiracional, estimulação intelectual, consideração individualizada e influência idealizada. Perante isto, optou-se por agrupar estas dimensões numa só, denominando-a “liderança transformacional” e assim seguir para uma regressão linear múltipla mais correta do ponto de vista estatístico. O mesmo procedimento foi realizado para os comportamentos transacionais: recompensa contingente, gestão por exceção e laissez-faire – criando a nova variável “liderança transacional”.

Tabela 16. Análise de regressão linear múltipla: dimensões da liderança X compromisso organizacional

Dimensões da liderança X Compromisso organizacional

R	R ²	Sig
0,57	0,33	<0,001

A relação entre as variáveis independentes e dependente é moderada ($R=0,57$), sendo que 33% da variabilidade do compromisso organizacional pode ser explicada pelos estilos de liderança analisados ($R^2=0,33$). A tabela abaixo mostra-nos que a liderança transformacional apresentou um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre o compromisso ($\beta=0,703$; $p < 0,001$), demonstrando ser o principal preditor do modelo. Já a liderança transacional não apresentou efeito significativo ($\beta=-0,150$; $p = 0,275$), não contribuindo de forma relevante para a explicação do compromisso organizacional.

Tabela 17. Análise de regressão linear múltipla: dimensões da liderança X compromisso organizacional

Dimensões da liderança	Beta (padronizado)	Sig
Liderança transformacional (MI, EI, CI e II)	0,703	0,001
Liderança transacional (RC, GE e LF)	-0,150	0,275

Comunicação X Compromisso organizacional

Para a tabela 18, conclui-se que também a variável independente comunicação apresenta uma relação linear com a variável dependente compromisso organizacional ($\text{sig} < 0,001 < 0,05$), porém esta relação é considerada fraca ($R=0,34$). O CO dos indivíduos é respondido em 11% pela percepção da comunicação da líder.

Tabela 18. Análise da regressão linear: comunicação X compromisso organizacional

Comunicação X Compromisso organizacional

R	R²	Sig
0,34	0,11	<0,001

Capítulo 7. Discussão de resultados

Este capítulo pretende sintetizar e discutir os resultados obtidos, confrontando-os com a revisão de literatura previamente apresentada. O presente estudo teve como objetivo compreender a liderança feminina por meio da comunicação e o seu impacto no compromisso organizacional. Para este efeito, através de um estudo exploratório descritivo aplicaram-se entrevistas a quatro líderes femininas na área da Comunicação e das Relações Públicas e um inquérito por questionário a 176 colaboradores com idade igual ou superior a 18 anos, de diversas organizações em território nacional. Assim, procede-se à análise dos resultados empíricos à luz da evidência e das teorias existentes.

Relativamente às barreiras de género, observou-se que a maioria das entrevistadas reconheceu a existência de obstáculos na progressão profissional, ora relacionados com o género, ora relacionados com a idade ou outros fatores pessoais. No entanto, uma das entrevistadas não identificou nenhuma barreira de género, isto denota a heterogeneidade das experiências femininas no exercício da liderança. Este resultado pode ir ao encontro do fenómeno do teto

de vidro descrito como uma barreira sutil e invisível, mas persistente que impede o acesso das mulheres a posições de topo (Morrison & Glinow, 1990; Kumar & Phore, 2025) exigindo que as líderes aprimorem as suas competências de liderança, resolvam as suas deficiências por meio da aprendizagem contínua e melhorem as suas capacidades de resolução de problemas (Yueqin, & Ling, 2024). Em consonância com os resultados, Topić (2021) fala sobre o facto das RP serem uma profissão maioritariamente ocupada por mulheres, contudo estas continuam sub-representadas nos cargos de liderança, devido a vários fatores como as características individuais, o contexto ou a cultura organizacional. De igual modo, Thelma e Ngulube (2024) identificam barreiras sociais, organizacionais e individuais como preditoras do *gender gap* na liderança.

No que se refere às desigualdades de género, todas as entrevistadas concordaram que estas existem, “o género e a equidade são ainda questões difíceis de resolver” (entrevista 1) reconhecendo que, embora nos seus contextos internos a realidade é equilibrada, a nível nacional e setorial persistem desigualdades. Este ponto é confirmado por dados da McKinsey & Company & LeanIn (2023), que apontam para apenas 28,2% de presença feminina em cargos de gestão ou liderança.

A análise das entrevistas mostrou que as líderes encaram o risco como um elemento inerente à função. Uma das entrevistadas destacou que “enquanto profissional de comunicação, a questão do risco e da crise fazem parte”. Outras participantes apontaram uma maior cautela e ponderação nas decisões. Estas narrativas dialogam com os estudos de Balafoutas *et al.* (2012) que evidenciam que as mulheres são mais avessas ao risco e Ryan *et al.* (2016), que identificam uma menor tendência em nomear mulheres para cargos de maior risco e pouca probabilidade de ascensão.

No caso da perceção de competência, a maioria das entrevistadas afirmou não sentir a sua autoridade ser posta em causa pelo género, exceto uma resposta que relatou uma experiência singular onde sentiu não ser a selecionada para um cargo de liderança, pelo facto de ser mulher e ter filhos. Esta constatação confirma a tensão descrita por Goethals e Hoyt (2016), segundo da qual emergem expectativas conflituosas entre o papel do género feminino e o papel do líder. De igual modo, Cha *et al.* (2023) observa que as mulheres em cargos de liderança sentem necessidade de gerir continuamente a perceção dos outros para manter a legitimidade e evitar penalizações de credibilidade.

De ressaltar ainda que, no que diz respeito ao conflito trabalho-vida pessoal, as entrevistadas admitiram não sentir conflito significativo neste domínio. Apesar desta percepção, a literatura aponta uma perspectiva distinta: Dzingwa e Terblanche (2024) sublinham que as mulheres em cargos de liderança enfrentam maiores níveis de stress e exigências concorrentes em relação ao seu tempo, pois precisam de conciliar diversos papéis e responsabilidades familiares. Assim, a ausência de conflito reportada pode refletir especificidades contextuais e estratégias individuais de gestão de conflito, não invalidando a tendência estrutural descrita na literatura.

Sobre as diferenças na liderança feminina e masculina, surgiram opiniões divergentes. Se por um lado, reconhecem-se traços frequentemente associados ao gênero, por outro, é dado maior peso ao perfil individual do líder, como enfatiza uma das entrevistadas “é dúbio traçarmos uma característica baseada somente no gênero”. Estas posições revelam o debate recorrente nos estudos de gestão e gênero sobre as diferenças e as semelhanças no comportamento do líder. No que concerne às abordagens que realçam a similitude, Hager (2019) sustenta que homens e mulheres lideram de forma semelhante. Outros autores defendem a discrepância clara entre estilos de liderança masculino e feminino (Zhao, 2023). Os testemunhos das entrevistadas reforçam a ideia de que as variações de perfil, experiência e contexto superam as diferenças de gênero, o que é coerente com alguma evidência empírica explorada.

No que diz respeito às expectativas dirigidas às mulheres em posições de liderança, os relatos foram heterogêneos. Enquanto que duas das entrevistadas percebem expectativas diferentes para as mulheres, sugerindo critérios de avaliação mais exigentes; as restantes líderes referem semelhança de expectativas face aos homens. De sublinhar que todas convergem no reconhecimento de uma mudança positiva ao longo do tempo, com sinais de maior normalização da presença feminina em cargos de chefia. Estas afirmações articulam-se com a literatura sobre incongruência de papéis e desalinhamento de expectativas de gênero (p.e. Goethals & Hoyt, 2016).

No que concerne ao estilo de liderança, emergiram dois padrões principais: um mais colaborativo, empático e orientado às relações e outro mais assertivo, racional e orientado a resultados. As entrevistadas indicaram adotar comportamentos variados, enfatizando a adaptação ao contexto e a escuta ativa como elementos centrais da sua atuação. Por exemplo, a primeira entrevistada afirma - “gosto de puxar os outros ao limite para alcançarmos resultados”, enquanto que a segunda entrevistada afirma ser “muito focada para a parte da evolução das pessoas, da aprendizagem e do crescimento”; a terceira entrevistada evidencia o

seu traço “extremamente relacional e empático” e a quarta entrevistada ressalta a orientação para os resultados, sendo “muito exigente com a qualidade”. Estas percepções alinham-se com Zhao (2023) que sublinha que as líderes tendem a ser mais diversificadas e aptas para adaptar o seu estilo de gestão conforme a situação, e com Faizan *et al.* (2018) que concluem que o estilo predominante na liderança feminina é o transformacional, capaz de maximizar o potencial dos colaboradores para que estes atinjam níveis elevados de performance. Na quarta entrevista também foi reforçada a importância de auto-delegar as tarefas e a prática de uma hierarquia plana, com a tomada de decisões feita em conjunto pela equipa (conforme discutido por Helgesen, 1995 e Faizan *et al.*, 2018). A empatia e a intuição presentes na prática de liderança das entrevistadas é igualmente mencionada por Ferreira (2010) e Lanier (2025), que classifica a liderança feminina como mais colaborativa e que procura a resolução de conflitos baseada nestes dois pilares. É de notar que as afirmações das líderes quanto à liderança orientada para os resultados, contraria os autores Goethals e Hoyt (2016) que sugerem que as mulheres são mais orientadas para as emoções.

Quanto à influência do género na liderança, os testemunhos dividiram-se: houve reconhecimento claro do peso do género no exercício da liderança e destaque para o perfil individual e contexto. Esta ambivalência encontra paralelo na literatura: Vincent (2012) defende que estilos de liderança promotores do desenvolvimento alinham-se mais com características femininas, sublinhando o papel do género nesta relação. Já Bass e Bass (2008) sustentam que a liderança resulta sobretudo da interação entre os traços de personalidade do líder, as características do grupo e da situação.

Na resolução de conflitos, destacou-se o recurso a práticas participativas, como “envolver, passar toda a informação e dar alguma responsabilidade na tomada de decisão” (entrevista 4). Esta abordagem está em linha com Rosalina e Suhadianto (2025) que apontam fatores como motivação, justiça organizacional e satisfação no trabalho como determinantes para o compromisso e gestão eficaz de conflitos. Ao nível dos desafios de liderança identificados, destacam-se questões culturais e desalinhamentos geracionais e de estilos de comunicação, sobretudo em ambientes digitais. As entrevistadas sublinharam a relevância de ambientes inclusivos e da presença de líderes femininas para mitigar barreiras de género, reforçando ainda a clareza, assertividade e a empatia como fatores essenciais para uma comunicação eficaz na liderança.

Na análise de resultados, a comunicação surgiu como um pilar central da liderança. Nas entrevistas, destacaram-se dois estilos principais: uma comunicação assertiva, objetiva e clara e outra mais emotiva, baseada na escuta ativa e no feedback, embora todas as participantes tenham reconhecido a confluência de ambos, como salientado na primeira entrevista “não há uma separação entre a comunicação e a liderança”. Para uma das entrevistadas, “comunicação e autonomia andam de mãos dadas”. Estas percepções convergem com a literatura, que sublinha que líderes que comunicam com assertividade e eficácia, promovem culturas de maior envolvimento (Willett *et al.*, 2023), e que a qualidade da relação líder-liderado depende de uma comunicação frequente, recetiva e bidirecional. No inquérito aplicado aos colaboradores, os comportamentos de comunicação sociais e expressivos foram mais percebidos do que os comportamentos diretos e objetivos, revelando uma predominância de um estilo de comunicação mais afiliativo/relacional por parte das líderes (63,5%). Contudo, a literatura sugere uma nuance: para Brown *et al.* (2019), a precisão na comunicação – associada a uma orientação mais direta e objetiva – é a dimensão mais significativa para o compromisso organizacional afetivo, a par da regularidade na comunicação. Ou seja, enquanto as líderes são sobretudo percecionadas como relacionais, a investigação mostra que a comunicação precisa e consistente é central para o compromisso afetivo. Reconhece-se uma ligação de concordância entre o estilo mais identificado no inquérito (o relacional) e os estudos de Lim e Kim (2022) que evidenciam que a comunicação orientada para o relacionamento aumenta o CO afetivo dos colaboradores.

Os resultados do inquérito mostraram que os comportamentos de liderança percebidos foram mais positivos do que neutros ou negativos, sendo a “gestão por exceção” o estilo mais identificado, seguido da “influência idealizada”. Segundo Goethals e Hoyt (2016), a gestão por exceção insere-se no modelo de liderança transacional, caracterizada por uma lógica de troca. Por outro lado, o estilo *laissez-faire* foi dos menos reconhecidos, sugerindo uma baixa incidência de liderança passiva, associada desde Burns (1978) à ausência de responsabilidade na gestão. Estes resultados, ao enfatizarem práticas de cariz transacional, contradizem parcialmente a literatura que associa a liderança feminina sobretudo a estilos transformacionais. Ainda assim, a presença da “influência idealizada” aproxima os dados da perspetiva transformacional, sugerindo que, na prática, as líderes combinam elementos de diferentes modelos de liderança, como também foi possível verificar pelas respostas das entrevistadas.

Os resultados das entrevistas revelaram uma percepção clara de que a liderança influencia diretamente o compromisso organizacional, sobretudo ao nível do vínculo afetivo. As líderes destacaram a importância do alinhamento entre valores pessoais e organizacionais como condição para a motivação e a produtividade (“Se as pessoas sentirem que há uma liderança com a qual se identificam, (...) estão altamente orientadas e comprometidas” – entrevista 1; “se as pessoas estiverem felizes, estão motivadas, estão *engaged* com a empresa” – entrevista 3). Esta visão encontra suporte na literatura, que indica que líderes eficazes promovem maiores níveis de compromisso (Jackson *et al.*, 2013), e que o alinhamento com os valores do líder e da organização reforçam a ligação do colaborador, promovendo maiores níveis de compromisso (Demir *et al.*, 2025). Também a influência do estilo de liderança na motivação e confiança da equipa foi sublinhada (“É preciso ter cuidado com o exemplo que se dá” – entrevista 4), em linha com Brown (2018), que entende o líder como alguém capaz de assumir a responsabilidade de encontrar potencial em pessoas e processos e coragem para o desenvolver.

Tal é reforçado pelos resultados do inquérito que mostraram uma média global de compromisso organizacional acima do ponto média da escala, com cerca de 90% dos respondentes a situarem-se entre níveis moderados e elevados de CO afetivo. A análise estatística confirmou uma relação significativa entre liderança e CO, sendo que 30% da variabilidade do compromisso foi explicada pela liderança percebida e 34% pelos comportamentos de liderança analisados, como corroborado por Rego, Lopes e Nascimento (2016) que apontam a liderança como um dos principais antecedentes de CO. Entre estes, apenas os comportamentos associados ao estilo transformacional apresentaram uma associação significativa e positiva com o CO, confirmando a literatura (Bass & Riggio, 2006; Citek, 2019; Ausat *et al.*, 2022) que o relaciona a maiores níveis de compromisso afetivo e normativo, ao contrário dos estilos transacionais ou *laissez-faire*, sem efeitos relevantes (embora este último tenha mostrado tendência negativa). A comunicação da líder, por sua vez, justifica 11% do CO. Este valor mais baixo, pode refletir uma tendência indireta da comunicação no compromisso, mediada pela confiança e pela satisfação (Ndlovu *et al.*, 2021). A perspetiva de Willett *et al.* (2023) destaca a assertividade e a eficácia na comunicação como promotoras de culturas organizacionais de bem-estar que refletem posteriormente no compromisso. Este efeito mediador da comunicação no compromisso foi igualmente sublinhado por Hamdi e Rajablu (2012).

Para terminar, eis uma categoria emergente das entrevistas: a percepção da complementaridade de perfis entre homens e mulheres na liderança. Como referiu uma das entrevistadas “eu acho

que são perfis muito complementares na generalidade, e por isso é que é bom ter uma equipa diversa”, sublinhando que as mulheres tendem a abordar os problemas com profundidade e determinação, enquanto que os homens podem aportar maior racionalidade e desprendimento emocional. Esta visão converge com um estudo de Delgado (2024) que destaca como a diversidade de género na liderança contribui para uma colaboração mais eficaz, evidenciando a importância da complementaridade de perfis numa melhoria ao nível da comunicação, da resolução de problemas e da inovação. De forma semelhante, Radu *et al.* (2017) sugerem que a forma como estes perfis se articulam é melhor descrita como “complementar”, ao invés de “diferente”, reforçando a ideia da diversidade de estilos de liderança como forma de potenciar equipas mais eficazes e comprometidas.

Capítulo 8. Conclusões

8.1. Principais conclusões

Esta investigação teve como principal objetivo analisar as práticas de liderança e de comunicação femininas e a sua influência no compromisso organizacional de alguns colaboradores. Isto serviu para ampliar o conhecimento desta área dentro do campo das Relações Públicas, trazendo para o debate algumas barreiras sentidas na progressão profissional das mulheres e no lugar de topo. Ainda que sejam óbvias as melhorias sociais e organizacionais que se têm vindo a desenrolar ao longo das últimas décadas, várias disparidades persistem, tanto ao nível efetivo e salarial, como ao nível cultural e relacional, como todas as entrevistadas reconheceram. Apesar das líderes terem notado a persistência de desigualdades de género no país e no setor de atividade onde estão inseridas, descartaram a sua existência dentro da própria organização/equipa.

Ao nível dos desafios, foram reconhecidos problemas com o género, mas também com a idade e outros fatores pessoais, contextuais e geracionais, e foi ainda defendido que as próprias mulheres têm igualmente a responsabilidade de contornar estas barreiras. A polivalência das líderes foi reconhecida e o destaque recaiu sobre a importância da complementaridade de perfis femininos e masculinos em cargos de liderança. A diferença de estilos de liderança entre homens e mulheres foi identificada, mas foi mais justificada pelo perfil de cada indivíduo e menos pelo género.

As entrevistas permitiram identificar uma adoção por parte das líderes, de estilos de liderança predominantemente transformacionais, com forte foco na adaptação às necessidades da equipa e do contexto, escuta ativa, feedback, empatia, colaboração e promoção de hierarquias planas. Algumas características associadas à liderança transacional também foram alvo de destaque, como é o caso da assertividade, da exigência e da orientação para os resultados. Ao nível da comunicação, as líderes demonstraram ser consistentes, diretas e expressivas, apostando numa transmissão de mensagens clara, adaptada e eficaz. Ainda assim, revelou-se alguma cautela na forma de comunicar e preocupação com a receptividade do colaborador e com a promoção de um bom ambiente de trabalho. Admite-se uma relação indivisível entre comunicação e liderança e uma influência clara destas no compromisso e no vínculo afetivo dos colaboradores, com destaque para a importância do alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais.

Já o inquérito revelou uma perceção de liderança feminina moderadamente positiva, com adoção de comportamentos passivos e transformacionais (médias mais altas para “gestão por exceção” e “influência idealizada”). Porém, o estilo “laissez-faire”, considerado o mais passivo, foi o menos percecionado pelos inquiridos, tal como sugerido por grande parte da literatura analisada. Quanto à perceção do estilo comunicacional da líder, esta aproximou-se do estilo afiliativo/relacional. Já o compromisso afetivo da amostra está num nível moderado a elevado.

Apurou-se uma relação forte entre a liderança percebida e o compromisso organizacional, especialmente ao nível dos comportamentos transformacionais. Uma relação estatisticamente significativa foi encontrada entre a comunicação da líder e o compromisso dos colaboradores, ainda que fraca.

A literatura aponta para uma relação entre a liderança transformacional (fortemente adotada pelas mulheres) e o compromisso organizacional. Este estudo enfatiza a importância de estudar a liderança feminina em contexto nacional e das RP para melhor compreender que desafios persistem e que práticas podem promover maior vínculo afetivo com os colaboradores. Tal como sugerido pelos autores basilares da disciplina, compete às organizações a responsabilidade social de promover ambientes inclusivos, não perpetuando barreiras de género e garantindo práticas de liderança e comunicação que não reforcem desigualdades, mas que fomentem equidade e participação (Grunig & Hunt, 1984).

Seguem-se respostas diretas e sintéticas aos objetivos de investigação delineados: no que respeita ao primeiro objetivo, identificaram-se estilos de liderança predominantemente transformacionais, marcados por empatia, escuta, colaboração, complementados por traços transacionais, e práticas comunicacionais assentes na clareza, consistência e adaptação ao contexto; relativamente ao segundo objetivo, apurou-se uma relação significativa entre liderança percebida e compromisso organizacional, sobretudo nos comportamentos transformacionais, sendo a influência da comunicação também presente, embora mais moderada; quanto ao terceiro objetivo, emergiram como desafios persistentes as barreiras de género, geracionais e contextuais, mas também oportunidades ligadas à polivalência das líderes e à valorização da complementaridade de perfis femininos e masculinos em cargos de topo.

8.2. Contributos da investigação

Este estudo permitiu enquadrar a relação da liderança, da comunicação e do compromisso organizacional no plano das Relações Públicas, com moderação de uma variável pouco explorada a nível nacional – o género. O objetivo não foi comparar perfis femininos e masculinos, mas sim compreender e estender o debate sobre desafios de género na liderança e sobre o vínculo estabelecido com os colaboradores, mediante o estilo de liderança adotado pelas mulheres e a sua forma de comunicar.

Os resultados sugerem que estilos de liderança feminina, caracterizados pela empatia, comunicação transparente e colaboração, têm implicações diretas para a área disciplinar das Relações Públicas, ao fortalecerem as relações internas com os colaboradores e, por extensão, potenciarem práticas de *stakeholder engagement* mais eficazes. Neste enquadramento, a promoção da equidade de género pelas líderes pode ser entendida como um contributo para a responsabilidade social das organizações, reforçando a sua legitimidade e imagem pública — dimensões centrais em RP. Além disso, práticas comunicacionais simétricas, à luz da *Excellence Theory* (Grunig & Hunt, 1984), favorecem a construção de culturas organizacionais positivas, com impacto direto no *employer branding* e na retenção de talentos, reforçando o papel estratégico das RP na mediação de relações entre a organização e os seus públicos.

De um ponto de vista organizacional, o estudo permite retirar inferências sobre a perceção que os colaboradores têm das formas de liderar e comunicar das suas superiores hierárquicas, o que pode tornar-se relevante para melhor adaptar os estilos e construir vínculos significativos. Das entrevistas, resultam informações valiosas como os desafios enfrentados pelas líderes e a forma como procuram motivar os colaboradores. Estes dados podem servir de exemplo para as

organizações e para os/as gestores/as que pretendem compreender o que, em plano prático, resulta para promover o compromisso dos seus colaboradores e que formas de liderar/comunicar são mais eficazes.

Para as organizações alvo de análise, a investigação facilitou o debate sobre liderança, a partilha de desafios ao nível da comunicação e uma discussão sobre compromisso e motivação dos colaboradores com quem interagem diariamente.

8.3. Limites da investigação

As principais limitações identificadas são ao nível da definição dos conceitos base do estudo e do tamanho da amostra conseguida. A perceção da liderança e da comunicação (tanto das entrevistadas como dos inquiridos) é subjetiva e pode não representar a realidade organizacional. O próprio conceito de compromisso organizacional é difícil de mensurar, por isto, existem diversas escalas que permitem avaliar estas variáveis e a escolha de uma escala em detrimento de outra pode sugerir resultados distintos.

O tamanho da amostra e o facto de esta ter sido recolhida apenas em formato *online*, não permitem caracterizá-la como representativa da realidade. Também é considerada uma limitação o facto do fenómeno em causa ter sido estudado num único momento, sem transversalidade, o que não permite medir a evolução do impacto da liderança e da comunicação no compromisso dos colaboradores, ao longo do tempo.

8.4. Sugestões para investigações futuras

Para futuras investigações, sugere-se o estudo da liderança feminina e do compromisso organizacional em contextos de trabalho híbrido e de teletrabalho. A comunicação mediada pela tecnologia, pode afetar a clareza, a frequência e a qualidade das interações e seria interessante perceber de que forma as líderes adaptam o seu estilo para motivar e manter o vínculo com os colaboradores quando estes se encontram fora do escritório.

Sugeria-se uma amostra mais alargada, tanto na aplicação do inquérito como nas entrevistas, diversificando o foco do estudo para mais colaboradores e mais organizações. Adicionalmente, a extensão do período de recolha de dados permitiria captar dinâmicas evolutivas da liderança, da comunicação e do compromisso, sobretudo em momentos de mudança ou instabilidade organizacional.

Por fim, uma linha promissora para investigações futuras seria explorar a relação entre as práticas de liderança das mulheres e o bem-estar emocional dos colaboradores, especialmente em contextos de elevada pressão. Tal como evidenciado na revisão de literatura, estilos de liderança femininos, tipicamente associados a estilos mais empáticos, relacionais e de apoio têm sido relacionados com maiores níveis de bem-estar e compromisso dos colaboradores. Assim, um estudo que avalie como essa comunicação influencia a resiliência emocional, a redução do stress e a satisfação no trabalho poderia, não só aprofundar a compreensão do impacto da liderança feminina, mas também fornecer contributos práticos para a promoção de ambientes organizacionais mais resilientes e saudáveis.

Referências

- Abu Orabi, T., Almasarweh, M. S., Qteishat, M. K., Qudah, H. A., & AlQudah, M. Z. (2024). Mapping leadership and organizational commitment trends: A bibliometric review. *Administrative Sciences*, 14(8), 171. <https://doi.org/10.3390/admsci14080171>
- Adamchik, V., & Sedlak, P. (2024). Gender and organizational commitment: evidence from a nationwide survey in Poland. *Central European Management Journal*, 32(4), 515-533. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-05-2023-0201>
- Ahmad, M. F., Safwan, N. S. Z., Salamuddin, N., Surat, S., Basar, A., Hussain, R. N. J. R., ... & Suhaimi, S. S. A. (2023). Gender differences in organizational commitment. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(8), e518. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i8.518>
- Alghusin, N., & Al-Ajlouni, M. I. (2020). Transformational leadership as an antecedent for organisational commitment and job performance in the banking sector of Jordan. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 30(2), 186-213. <https://doi.org/10.1504/ijpqm.2020.107814>
- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11(1), 78-119. https://www.researchgate.net/publication/331635975_Organizational_Commitment_A_Review_of_the_Conceptual_and_Empirical_Literature_and_a_Research_Agenda
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Amâncio, L. (2005), Reflections on science as a gendered endeavour: changes and continuities. *Social Science Information*, 44(1), 65-83. <https://doi.org/10.1177/0539018405050444>
- Anker, R. (1998). *Gender and jobs: Sex segregation of occupations in the world*. International Labour Organization.
- Ashforth, B. E., & Vaidyanath, D. (2002). Work organizations as secular religions. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 359-370. <https://doi.org/10.1177/1056492602238843>

- Associação Business Roundtable Portugal. (2025). *Atração e Retenção de Talento*. <https://www.abrp.pt/pt/eixos-de-atuacao/pessoas/atracao-e-retencao-de-talento/53/#offcanvasEixos>
- Ausat, A. M. A., Suherlan, S., Peirisal, T., & Hirawan, Z. (2022). The effect of transformational leadership on organizational commitment and work performance. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1). <https://doi.org/10.22146/jlo.71846>
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Ayman, R., & Lauritsen, M. (2018). Contingencies, context, situation, and leadership. *The nature of leadership*, 138-166. <https://doi.org/10.4135/9781506395029.n6>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work Engagement: Current Trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Balafoutas, L., Kerschbamer, R., & Sutter, M. (2012). Distributional preferences and competitive behavior. *Journal of economic behavior & organization*, 83(1), 125-135. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2011.06.018>
- Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity & Management Review*, 19(3), 256-277. <https://doi.org/10.2307/3380574>
- Bartol, K. M. (1978). The sex structuring of organizations: A search for possible causes. *Academy of Management Review*, 3(4), 805-815. <https://doi.org/10.2307/257935>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). *Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>

- Bass, B., Avolio, B. & Atwater, L. (1996), The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*, 45(1), 5-34. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x>
- Baú, D. (2022). *Liderança em agências de relações públicas: contributos para o desenvolvimento de um líder* [Dissertação de mestrado não publicada]. Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa.
- Beghini, V., Cattaneo, U. & Pozzan, E. (2019). *A quantum leap for gender equality: For a better future of work for all*. International Labour Organization. <https://www.ilo.org/publications/major-publications/quantum-leap-gender-equality-better-future-work-all>
- Bem, S. L. (1981). Gender schema theory: A cognitive account of sex typing. *Psychological review*, 88(4), 354. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.88.4.354>
- Benschop, Y. (2006). Of small steps and the longing for giant leaps: Research on the Intersection of Sex and Gender within Workplaces and Organizations. In *Handbook of Workplace Diversity*. (pp. 273-298). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781848608092.n12>
- Bharti, B., Kumar, A., & Phore, J. (2024). Revisiting the Glass Ceiling Phenomenon: Taking Stock of the Twenty Years of Research and a Future Research Agenda. *The International Journal of Organizational Diversity*, 25(1). <https://doi.org/10.18848/2328-6261/CGP/v25i01/67-94>
- Bianchi, S., Milkie, M., Sayer, L. & Robinson, J. (2000). Is anyone doing the housework? Trends in the gender division of household labor. *Social Forces*, 79(1), 191-228. <https://doi.org/10.1093/sf/79.1.191>
- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research* (Vol. 2). Polity Press.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of management journal*, 46(5), 554-571. <https://doi.org/10.2307/30040649>
- Borgatta, E. F., Bales, R. F., & Couch, A. S. (1963). Some findings relevant to the great man theory of leadership. *American Sociological Review*, 19(6), 755-759. <https://doi.org/10.2307/2087923>

- Botan, C. H., & Taylor, M. (2004). Public relations: State of the field. *Journal of communication*, 54(4), 645-661. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2004.tb02649.x>
- Botan, C. H., & Trowbridge, J. G. (2015). Public relations theory: Past, present and future. In *Handbook of Public Relations: Scientific Foundations and Professional Practice* (pp. 357-377). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18917-8_22
- Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*, 18(33), 91-102. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6
- Broom, G. M., & Dozier, D. M. (1986). Advancement for public relations role models. *Public relations review*, 12(1), 37-56. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(86\)80039-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(86)80039-X)
- Broom, G. M., & Smith, G. D. (1979). Testing the practitioner's impact on clients. *Public relations review*, 5(3), 47-59. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(79\)80027-2](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(79)80027-2)
- Brown, B. (2018). *Dare to lead: Brave work. Tough conversations. Whole hearts.* Random house.
- Brown, O., Paz-Aparicio, C., & Revilla, A. J. (2019). Leader's communication style, LMX and organizational commitment: A study of employee perceptions in Peru. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), 230-258. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2018-0129>
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4.^a ed.). Oxford University Press.
- BSCD. (2025). *A Agenda – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)*. <https://ods.pt/>
- Buchanan, B. (1974). Government managers, business executives, and organizational commitment. *Public Administration Review*, 34(4), 339-347. <https://doi.org/10.2307/975244>
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Caillier, J. G. (2016). Does public service motivation mediate the relationship between goal clarity and both organizational commitment and extra-role behaviours?. *Public Management Review*, 18(2), 300-318. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.984625>

- Canary, D. J., & Dainton, M. (Eds.). (2003). *Maintaining relationships through communication: Relational, contextual, and cultural variations*. Routledge.
- Carey, J.W. (2008). *Communication as Culture, Revised Edition: Essays on Media and Society* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203928912>
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da investigação – Guia para autoaprendizagem* (2.^a ed.). Universidade Aberta.
- Carochinho, J. A., Neves, J. G., & Jesuino, J. C. (1998). Organizational commitment – O conceito e sua medida: Adaptação e validação do Organizational Commitment Questionnaire para a cultura organizacional portuguesa. *Psicologia: Teoria, investigação e prática*, 3(3), 269-284.
- Carvalho, T. (1998). *Políticas e práticas de gestão de recursos humanos em Portugal – A influência da variável género* [Dissertação de mestrado não publicada]. Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.
- Çerçi, Ü. Ö. (2024). An innovative communication paradigm for the future of public relations: Artificial intelligence. *Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi, Cumhuriyetin 100. Yılında Geleceğin İletişimi Özel Sayısı*, 128-147. <https://doi.org/10.17829/turcom.1360264>
- Cha, H., Uchida, Y., & Choi, E. (2023). Gender differences in perceived legitimacy and status perception in leadership role. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1088190>
- Choi, J. & Choi, Y. (2009). Behavioral dimensions of public relations leadership in organizations. *Journal of Communication Management*, 13(4), 292-309. <https://doi.org/10.1108/13632540911004588>
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. (2015). Inclusive Leadership and Work Engagement: Mediating Roles of Affective Organizational Commitment and Creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(6) 931-943. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.931>
- Cilek, A. (2019). The effect of leadership on organisational commitment: A meta-analysis. *Cypriot Journal of Education Sciences*, 14(4), 554-564. <https://orcid.org/0000-0003-1295-6520>
- Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG). (2023). *Boletim Estatístico: Igualdade de género em Portugal*.

- Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG). (2024). Boletim Estatístico: Igualdade de género em Portugal.
- Conger, J. A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Perspectives*, 5(1), 31-45. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274713>
- Connell, R. (2013). *Gender and power: Society, the person and sexual politics*. John Wiley & Sons.
- Constituição da República Portuguesa (1976). Artigo 13.º - Princípio da igualdade. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-aprovacao-constituicao/1976-34520775-50453575>
- Cornelissen, J. P. (2023). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. Sage.
- Crable, R. E., & Vibbert, S. L. (1985). Managing issues and influencing public policy. *Public Relations Review*, 11(2), 3-16. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(82\)80114-8](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(82)80114-8)
- Crawford, M. (1995). *Talking difference: On gender and language* (Vol. 7). Sage.
- Creswell, J. W. (2021). *A concise introduction to mixed methods research*. Sage.
- Cutlip, S., Center, A. & Broom, G. (2006). *Effective Public Relations* (9ª ed.). Pearson.
- Dearing, J. W., & Rogers, E. M. (1996). *Agenda-setting* (Vol. 6). Sage.
- Delgado, I. T. (2024). How Gender Diversity in Leadership Shapes Employee Collaboration: A Study of Spain's Hospitality Sector. *Frontiers in Management Science*, 3(6), 1-8. <https://doi.org/10.56397/fms.2024.12.01>
- Demir, S., Elçi, M. & Yıldız, B. (2025). The Moderating Effect of Inclusive Leadership on the Relationship between Person-Organization Fit and Facades of Conformity. *International Journal of Organizational Leadership*, 14(2), 359-377. <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60510>
- Dewey, J. (1927). *The Public and Its Problems* (1946th ed.). Henry Holt and Company.
- Dey, T., Kumar, A., & Kumar, Y. L. N. (2014). A new look at the antecedents and consequences of organizational commitment: A conceptual study. *Published in International Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(1). <https://ssrn.com/abstract=2695672>

- do Nascimento, A. R. A., & Menandro, P. R. M. (2006). Análise lexical e análise de conteúdo: uma proposta de utilização conjugada. *Estudos e pesquisas em psicologia*, 6(2), 72-88. <https://www.e-publicacoes.uerj.br/revispsi/article/view/11028>
- Doargajudhur, M. S., & Dell, P. (2019). Impact of BYOD on organizational commitment: an empirical investigation. *Information Technology & People*, 32(2), 246-268. <https://doi.org/10.1108/ITP-11-2017-0378>
- Dzingwa, N., & Terblanche, N. (2024). Coaching to support work-life balance of women in leadership positions. *SA Journal of Human Resource Management*, 22(1), 2509. https://hdl.handle.net/10520/ejc-sajhrm_v22_n1_a2509
- Eagly, A. (1987). Reporting sex differences. *American Psychologist*, 42(7), 756-757. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.42.7.755>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569-591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Edwards, J. & Rothbard, N. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791609>
- Edwards, L. (2012). Defining the ‘object’ of public relations research: A new starting point. *Public relations inquiry*, 1(1), 7-30. <https://doi.org/10.1177/2046147X11422149>
- Eiró-Gomes, M., & Duarte, J. (2005). Que públicos para as Relações Públicas. *Actas dos III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO*, 2, 453-461.
- Eklund, K. E., Barry, E. S., & Grunberg, N. E. (2017). Gender and leadership. *Gender differences in different contexts*, 5(12), 129-150. <https://doi.org/10.5772/65457>
- European Institute for Gender Equality. (2024). *Gender equality index 2024: Country report – Portugal*. <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2024/PT>
- Fagenson, E. A. (1990). At the heart of women in management research: Theoretical and methodological approaches and their biases. *Journal of business Ethics*, 9(4), 267-274. <https://doi.org/10.1007/BF00380326>

- Faizan, R., Nair, S. L. S., & Haque, A. U. (2018). The effectiveness of feminine and masculine leadership styles in relation to contrasting gender's performances. *Polish Journal of Management Studies*, 17(1), 78-92. <https://doi.org/10.17512/pjms.2018.17.1.07>.
- Fawkes, J. (2011). What is public relations?. In *Public Relations Handbook* (2nd ed., pp. 3-37). Routledge.
- Ferguson, M. A. (2018). Building theory in public relations: Interorganizational relationships as a public relations paradigm. *Journal of public relations research*, 30(4), 164-178. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1514810>
- Fernandes, E. & Cabral-Cardoso, C. (2003), Gender asymmetries and the manager stereotype among management students. *Women in Management Review*, 18(1-2), 77-87. <https://doi.org/10.1108/09649420310462352>
- Ferreira, V. (2010). *A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal: políticas e circunstâncias*. Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. <https://hdl.handle.net/10316/44008>
- Firdaus, A., Noor, M. A., Safkaur, T. L., Suprayitno, D., & Setiawan, A. (2025). Job Satisfaction as a Mediation of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Employee Performance. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(2), e03140-e03140. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n02.pe03140>
- FitzPatrick, L., Valskov, K. & Mounter, P. (2014). *Internal communication: A manual for practitioners*. Kogan Page.
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The leadership quarterly*, 15(5), 647-661. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.004>
- Fragkos, K. C., Makrykosta, P., & Frangos, C. C. (2020). Structural empowerment is a strong predictor of organizational commitment in nurses: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 76(4), 939-962. <https://doi.org/10.1111/jan.14289>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.

- Gartzia, L., & Van Knippenberg, D. (2016). Too masculine, too bad: Effects of communion on leaders' promotion of cooperation. *Group & Organization Management*, 41(4), 458-490. <https://doi.org/10.1177/1059601115583580>
- Gebert, D., Heinitz, K., & Buengeler, C. (2016). Leaders' charismatic leadership and followers' commitment—The moderating dynamics of value erosion at the societal level. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 98-108. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.006>
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (Vol. 4). Atlas.
- Global Women in PR. (2023). *Global Woman in PR Annual Index 2023*. <https://globalwpr.com/wp-content/uploads/2023/12/GWPR-Annual-Index-2023.pdf>
- Goethals, G. R., & Hoyt, C. L. (Eds.). (2016). *Women and leadership: History, theories, and case studies*. Berkshire Publishing Group.
- Gonçalves, G. (2010). *Introdução à teoria das relações públicas*. Porto Editora.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Green, E., & Cassell, C. (1996). Women managers, gendered cultural processes and organizational change. *Gender, Work & Organization*, 3(3), 168-178. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.1996.tb00057.x>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Gregersen, S., Vincent-Höper, S., & Nienhaus, A. (2014). Health-relevant leadership behaviour: A comparison of leadership constructs. *German Journal of Human Resource Management*, 28(1-2), 117-138. <https://doi.org/10.1177/239700221402800107>
- Gregory, A., & Watson, T. (2008). Defining the gap between research and practice in public relations programme evaluation—towards a new research agenda. *Journal of marketing communications*, 14(5), 337-350. <https://doi.org/10.1080/13527260701869098>

- Grunig, J. & Repper, F. (1992). Strategic management, publics and issues. In Grunig, J. E. (Ed.). *Excellence in Public Relations and Communications Management* (1st ed. pp. 117- 157). Routledge
- Grunig, J. E. (2013). *Excellence in public relations and communication management*. Routledge.
- Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Gurgu, E., Ilic, M., Rath, S., & Gurgu, I. A. (2022). What Will the Future of Creativity and Innovation in Public Relations Look Like?. *Annals of Spiru Haret University*, 22(1), 243-264. <https://www.anale.spiruharet.ro/economics/article/view/1234>
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2020). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102-120. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-0094>
- Hager, F. (2019). Gender and leadership-do female leaders perform a different, better or even a healthier leadership style?. *Humanities & Social Sciences Latvia*, 27(1). <https://doi.org/10.22364/hssl.27.1.04>
- Hall, K., Borba, R., & Hiramoto, M. (2020). Language and gender. In *The international encyclopedia of linguistic anthropology*, J. Stanlaw (Ed.), (pp. 892-913). <https://doi.org/10.1002/9781118786093.iela0143>
- Hamdi, S., & Rajablu, M. (2012). Effect of supervisor-subordinate communication and leadership style on organizational commitment of nurses in health care setting. *International Journal of Business and Management*, 7(23), 7. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n23p7>
- Harlow, R. F. (1976). Building a public relations definition. *Public Relations Review*, 2(4), 34–42. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(76\)80022-7](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(76)80022-7)
- Heath, R. L. (Ed.). (2013). *Encyclopedia of public relations*. Sage Publications.
- Heath, R. L., Motion, J., & Leitch, S. (2010). Power and public relations: paradoxes and programmatic thoughts. In R. L. H. (Ed.), *The Sage Handbook of Public Relations* (2nd ed., Vol. 1, pp. 191-204). Sage Publications.
- Helgesen, S. (1995). *The Female Advantage: Women's ways of Leadership*. Crown Currency.

- Hennig, M. & Jardim, A. (1977). *The Managerial Woman*. Anchor Press.
- Holtzhausen, D. R. (2000). Postmodern values in public relations. *Journal of public relations research*, 12(1), 93-114. https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1201_6
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568–1587. <https://doi.org/10.5465/256799>
- Hyde, J. S. (2005). The gender similarities hypothesis. *American psychologist*, 60(6), 581-592. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.6.581>
- InformaD&B. (2024, março). *Presença feminina nas empresas em Portugal: Sumário executivo*. https://blog.informadb.pt/wp-content/uploads/2024/03/Marco2024_Presenca-feminina-nas-empresas-em-Portugal_-SumarioExecutivo.pdf
- Jackson, T. A., Meyer, J. P., & Wang, X. H. (2013). Leadership, commitment, and culture: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 84-106. <https://doi.org/10.1177/1548051812466919>
- Jin, Y. (2010). Emotional leadership as a key dimension of public relations leadership: A national survey of public relations leaders. *Journal of public relations research*, 22(2), 159-181. <https://doi.org/10.1080/10627261003601622>
- Jo, S. H. (2014). Teacher commitment: Exploring associations with relationships and emotions. *Teaching and Teacher Education*, 43, 120-130. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2014.07.004>
- Jornal de Negócios. (2024, maio, 10). *Falta talento em quantidade em Portugal*. <https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-iniciativas/detalhe/falta-talento-em-quantidade-em-portugal>
- Jornal Económico. (2024, outubro, 17). *Apenas 30% dos cargos de gestão e 27% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres*. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/apenas-30-dos-cargos-de-gestao-e-27-dos-cargos-de-lideranca-sao-ocupados-por-mulheres/>
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Brymer, R. A. (1999). Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparison of two scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59(6), 976-994. <https://doi.org/10.1177/00131649921970297>

- Kansal, A. (2022). *Breaking the Glass Ceiling: Barriers Preventing Women from Achieving Senior and Executive Positions*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4891826>
- Kanter, R. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books.
- Khasawneh, S., Omari, A., & Abu-Tineh, A. M. (2012). The relationship between transformational leadership and organizational commitment: The case for vocational teachers in Jordan. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(4), 494-508. <https://doi.org/10.1177/1741143212438217>
- Kim, K. Y., Refki, D., & Faerman, S. (2024). The Mediating Effect of Positive Interpersonal Relationship and the Moderating Effect of Gender in the Relationship between Employees' Perception of Leadership and Organizational Commitment. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5043996>
- L'Oréal. (2025a). *L'Oréal Portugal*. <https://www.loreal.com/pt-pt/portugal/>
- L'Oréal. (2025b). *For Women in Science (FWIS)*. <https://www.loreal.com/pt-pt/portugal/blog/pessoas/for-women-in-science-na-loreal/>
- Lanier, D. (2025). The Role of Empathy in Strategic Thinking: Women Leaders Championing Change and Cultivating the Next Generation of Leaders. *Advancing Women in Leadership Journal*, 44(1). <https://doi.org/10.21423/awlj-v44.a568>
- Latha, P. V., & Kiranmayi, Y. S. (2023). Organizational Commitment: A Review of Concetual Framework of Three-Component Model. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 5(6), 1-7. <https://doi.org/gs98rg>
- Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S. T., & Toth, E. L. (2013). *Public relations: The profession and the practice*. (4^a ed.). McGraw-Hill.
- Lee, Y., & Kim, J. (2022). The impacts of CEO leadership behaviors on employees' affective commitment and scouting behavior: the mediating role of symmetrical internal communication. *Leadership & organization development journal*, 43(2), 261-278. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2020-0501>
- Leik, R. K., Owens, T. J., & Tallman, I. (1999). Interpersonal commitments: The interplay of social networks and individual identities. In Adams, J. M. & Jones, W. H. (Eds.), *Handbook of interpersonal commitment and relationship stability*, (1st ed., pp. 239-256). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4773-0_14

- Lewin, K. & R. Lippitt. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *American Sociological Association*, 1(3-4), 292–300. <https://doi.org/10.2307/2785585>
- Li, Y., Liu, Z., Qin, K., Cui, J., Zeng, X., Ji, M., Lan, J., You, X. & Li, Y. (2021). Organizational trust and safety operation behavior in airline pilots: The mediating effects of organizational identification and organizational commitment. *Journal of Air Transport Management*, 92, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102018>
- Lucjan, K., Szostek, D., Balcerzak, A. P., & Rogalska, E. (2023). Relationships between leadership style and organizational commitment: The moderating role of the system of work. *Economics & Sociology*, 16(4), 11-39. <https://doi.org/10.14254/2071-789x.2023/16-4/1>
- Macário, C. A., Ribeiro, C. & Pereira, P. (2020). O contributo do compromisso organizacional e do empowerment psicológico para as organizações positivas. *Gestão e Desenvolvimento*, 28, 29-55. <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2020.9464>
- Macnamara, J. (2006). *Advertising values to measure PR: Why they are invalid*. Archipelago Press. https://www.researchgate.net/publication/265660059_Advertising_Values_to_Measure_PR_Why_They_Are_Invalid
- Macnamara, J. (2016). Organizational listening: Addressing a major gap in public relations theory and practice. *Journal of Public Relations Research*, 28(3-4), 146-169. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2016.1228064>
- Malhotra, N., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing research: An applied approach* (5th ed.). Pearson.
- Marchionini, G. (2006). Exploratory search: from finding to understanding. *Communications of the ACM*, 49(4), 41-46. <https://doi.org/10.1145/1121949.1121979>
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2017). *Técnicas de pesquisa* (8^a ed.). Atlas.
- Marlapa, E., & Endri, E. (2024). Work stress, organizational commitment, and turnover intention: The intervening role of work satisfaction. *Journal of Business and Management Applications*, 10(2), 503-503. <https://doi.org/10.17358/jabm.10.2.503>

- Marsden, P. V., Kalleberg, A. L., & Cook, C. R. (1993). Gender differences in organizational commitment: Influences of work positions and family roles. *Work and occupations*, 20(3), 368-390. <https://doi.org/10.1177/0730888493020003005>
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*. Sage publications.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Matúšová, J. G., & Gajdošová, M. (2025). Challenges Of Public Relations Nowadays. *International Journal of Environmental Sciences*, 11(13), 464-471. <https://doi.org/10.64252/7xzqez09>
- Maxwell, J. C. (2014). *O livro de ouro da liderança* (4ª ed.). Thomas Nelson Brasil
- McCombs, M. E., & Shaw, D. L. (1972). The agenda-setting function of mass media. *Public opinion quarterly*, 36(2), 176-187. <https://doi.org/10.1086/267990>
- McKinsey & Company & LeanIn. (2023). *Women in the Workplace 2023*. <https://www.mckinsey.com/women-in-the-workplace-2023>
- McKinsey & Company. (2023). *Women Matter Portugal 2023*. <https://www.mckinsey.com/pt/overview/women-matter-portugal-2023>
- Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of public relations research*, 26(3), 256-279. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>
- Menezes, I., Aguiar, C., & Bastos, A. (2016). Comprometimento organizacional: questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. *Psicologia em revista*, 22(3), 768–789. <https://doi.org/10.5752/P.1678-9523.2016V22N3P768>
- Meng, J., & Neill, M. S. (2021). Inclusive leadership and women in public relations: Defining the meaning, functions, and relationships. *Journal of Public Relations Research*, 33(3), 150-167. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2021.2010556>
- Meng, J., Berger, B. K., & Heyman, W. C. (2011). Measuring public relations leadership in the trait approach: A second-order factor model in the dimension of self-dynamics. *Public Relations Journal*, 5(1), 1-24.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2001). Organizational commitment. In Robertson, I., & Cooper, C. (Eds.), *Personnel psychology and human resource management: A reader for students and practitioners*, (1st ed., pp. 289-342). Wiley-Blackwell.
- Meyer, J. P., & Morin, A. J. (2016). A person-centered approach to commitment research: Theory, research, and methodology. *Journal of organizational behavior*, 37(4), 584-612. <https://doi.org/10.1002/job.2085>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Miller, D., & Lee, J. (2001). The people make the process: commitment to employees, decision making, and performance. *Journal of management*, 27(2), 163-189. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630102700203>
- Morrison, A. M., & Von Glinow, M. A. (1990). *Women and minorities in management* (Vol. 45, No. 2, p. 200). American Psychological Association.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mundy, D., & Bardhan, N. (2023). Charting theoretical directions for DEI in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 35(5-6), 281-286. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2023.2251786>
- Murphy, B. (2024). Strengthening Identity: The impact of upward social comparisons on the leadership of women CCOs. *Journal of Public Relations Research*, 36(5), 388-406. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2024.2338133>

- Nabahani, P. R., & Riyanto, S. (2020). Job satisfaction and work motivation in enhancing generation Z's organizational commitment. *Journal of Social Science*, 1(5), 234-240. <https://doi.org/10.46799/jss.v1i5.39>
- Nasab, A., & Afshari, L. (2019). Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 548-560. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0026>
- Nascimento, J. L., Lopes, A. & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do modelo de comportamento organizacional de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e gestão*, 14(1), 115-133. <https://scielo.pt/pdf/cog/v14n1/v14n1a08.pdf>
- Ndlovu, T., Quaye, E. S., & Saini, Y. K. (2021). Predicting organisational commitment: The role of line manager communication, employee trust and job satisfaction. *South African journal of business management*, 52(1), 11. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v52i1.2355>
- Neuendorf, K. A. (2017). *The content analysis guidebook* (2nd ed.). Sage Publications
- Nguyen, X. N., & Can, H. N. K. (2024). Antecedents of organizational commitment and its relationship with turnover intention: a study of business employees in pharmaceutical multi-national companies. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 6(4), 20-33. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v6i4.570>
- Nugraha, A. (2025). The effect of transformational leadership style and organizational commitment on employee performance with organizational climate as intervening variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 5(1), 133-150. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v5i1.688>
- Ocak, M., & Yavuzalp Marangoz, A. (2019). How do internal marketing activities affect organizational commitment? The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 24, 115-130. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.542453>
- Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2020). Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: associando os construtos em uma organização pública. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1–28. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200160>

- Ouedraogo, N., Zaitouni, M., & Ouakouak, M. L. (2023). Leadership credibility and change success: mediating role of commitment to change. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(1), 47-65. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2021-0017>
- Park, J., Han, S. J., Kim, J., & Kim, W. (2022). Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: the mediating role of employee engagement. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 920-936. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2020-0149>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS* (5th ed.). Edições Sílabo. <http://dx.doi.org/10.13140/2.1.2491.7284>
- Pfau, M., & Wan, H. H. (2006). *Persuasion: An intrinsic function of public relations* (1st ed.). Routledge.
- Public Relations Society of America. (s.d.). *About Public Relations*. <https://www.prsa.org/about/all-about-pr>
- Puspa, T., Murtiningsih, R. S., Cirealkita, A., Amani, A. D., Lestari, G. D. F., & Widianti, T. (2019). The influence of transformational leadership style on job satisfaction and organizational commitment. *Business Analysis*, 18(2). <https://doi.org/10.35917/tb.v18i2.99>
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.
- Radu, C., Deaconu, A., & Frasinianu, C. (2017). Leadership and gender differences: Are men and women leading in the same way. In Alvinus, A., *Contemporary leadership challenges*. (pp. 63-82). <http://dx.doi.org/10.5772/65774>
- Rai, S. S., Koodamara, N. K., & K, V. (2025). Antecedents of organizational commitment: a systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2484462>
- Raziq, M. M., Wazir, R., Memon, M. A., Rice, J. L., & Moazzam, M. (2025). Empowering leadership, employee organizational commitment and organizational citizenship behavior: the roles of leader authenticity and trust. *International Journal*

- of Productivity and Performance Management*, 74(1), 81-106.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2023-0489>
- Rede Mulher Líder. (2025). *A Rede: O que é*. <https://www.redemulherlider.pt/>
 - Rego, A. (2022). *Comunicação Pessoal e Organizacional - Manual de Exercícios* (5ª ed.). Edições Sílabo.
 - Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129-151.
<https://doi.org/10.3926/jiem.1540>
 - Ridgeway, C. L., & Correll, S. J. (2004). Unpacking the gender system: A theoretical perspective on gender beliefs and social relations. *Gender & society*, 18(4), 510-531. <https://doi.org/10.1177/0891243204265269>
 - Rodriguez, J. K., & Guenther, E. A. (2022). Gendered organization theory. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.53>
 - Rosalina, S. A., & Suhadianto, S. (2025). Factors that influence organisational commitment in employees: a systematic literature review. *Journal of Islamic Economics and Business*, 11(2), 263-271.
<https://doi.org/10.55210/iqtishodiyah.v11i2.2199>
 - Rosener, J.B. (2011). Ways Women Lead. In Werhane, P., Painter-Morland, M. (eds) *Leadership, Gender, and Organization* (vol 27, pp. 19-29). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-90-481-9014-0_3
 - Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., & Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 446-455.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.008>
 - Salman, S., Butt, I., & Hamid, S. (2017). Organisational Commitment: Changes, Choices and Trends. *Journal of Organisational Studies & Innovation*, 4(2), 14-31.
<https://11nq.com/Zhy4S>
 - Saluy, A. B., Syawal, M., Sudjono, S. M. P., Kemalasari, N., & Gustiah, I. P. (2024). Organizational commitment, transformational leadership and job satisfaction as predictors of organizational citizenship behavior among civil servants in

- indonesia. *Journal of System and Management Sciences*, 14(1), 275-289.
<https://doi.org/10.33168/jsms.2024.0116>
- SayU Consulting. (2025a). *We Do*. <https://say-u.pt/we-do/>
 - SayU Consulting. (2025b). *We Are*. <https://say-u.pt/we-are/>
 - Sebastião, S. P. (2012). Relações públicas: a comunicação, as organizações e a sociedade. *Comunicação Pública*, 7(12), 23-42. <https://doi.org/10.4000/cp.112>
 - Sebastião, S. P. (2015). *Fundamentos da comunicação Integrada Organizacional e de Marketing*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa.
 - Shapiro, J. (1981). Anthropology and the study of gender. *Soundings: An Interdisciplinary Journal*, 64(4), 446–465. <http://www.jstor.org/stable/41167490>
 - Sharif, S., Lodhi, R. N., Iqbal, K., & Saddique, F. (2022). Gender disparity in leadership boosts affective commitment and tacit knowledge sharing about libraries. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(5), 1212-1234. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2020-2549>
 - Silvestre, H., & Araujo, J. (2011). *Metodologia para a Investigação Social*. Escolar Editora.
 - Smith, R. (2014). *Public Relations: The Basics*. Routledge.
 - Solinger, O. N., Van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of applied psychology*, 93(1), 70. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>
 - Steyrer, J., Schiffinger, M., & Lang, R. (2008). Organizational commitment—A missing link between leadership behavior and organizational performance?. *Scandinavian Journal of management*, 24(4), 364-374. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.04.002>
 - Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Hanin, D., & De Zanet, F. (2015). The influence of transformational leadership on followers' affective commitment: The role of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Career Development International*, 20(6), 583-603. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2014-0158>
 - Stoeber, J., Townley, J., & Davis, C. R. (2013). Comparing two work-engagement scales: Relationships with job satisfaction, organizational commitment, and

workaholism. *School of Psychology, University of Kent*.
<https://doi.org/10.13140/2.1.5062.8808>

- Susanto, H., & Sofyan, A. (2024). Implementation of assertive communication through leadership style and its implications for organisational commitment. *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 11(4), 986-994. <https://doi.org/10.35335/ijafibs.v11i4.269>
- Tabassum e Nayak (2021). Gender stereotypes and their impact on women's career progressions from a managerial perspective. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 10(2), 192-208. <https://doi.org/10.1177/2277975220975513>
- Taberner, C., Chambel, M. J., Curren, L., & Arana, J. M. (2009). The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(10), 1391-1404. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.10.1391>
- Tang, L., Shi, M., Liu, Y., Liu, Y., & Yang, B. (2024). Building a committed workforce: The synergistic effects of coaching leadership, organizational self-esteem, and learning goal orientation. *Frontiers in psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1423540>
- Taylor. (2025a). Quem somos. <https://www.youngnetworkgroup.com/>
- Tench, R., & Yeomans, L. (2009). *Exploring public relations* (2nd ed.). Pearson Education Limited.
- The Square. (2025a). *About us*. <https://the-square.co/>
- The Square. (2025a). *Our expertise*. <https://the-square.co/our-expertise/>
- Thelma, C. C., & Ngulube, L. (2024). Women in leadership: Examining barriers to women's advancement in leadership positions. *Asian Journal of Advanced Research and Reports*, 18(6), 273-290. <https://doi.org/10.9734/ajarr/2024/v18i6671>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Thunberg, S., & Arnell, L. (2022). Pioneering the use of technologies in qualitative research: A research review of the use of digital interviews. *International Journal*

of *Social Research Methodology*, 25(6), 757-768.
<https://doi.org/10.1080/13645579.2021.1935565>

- Toban, C., & Sjahrudin, H. (2016). The antecedent and consequence of Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Business and Management Sciences*, 4(2), 26-33. <https://pubs.sciepub.com/jbms/4/2/1>
- Topić, M. (2021). Introduction to special issue: Women and leadership in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 33(3), 131-135. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2021.2015089>
- Toseef, M., Kiran, A., Zhuo, S., Jahangir, M., Riaz, S., Wei, Z., ... & Ahmad, S. B. (2022). Inspirational leadership and innovative communication in sustainable organizations: A mediating role of mutual trust. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.846128>
- Valentini, C., & Edwards, L. (2019). Theories in public relations: Reflections and future directions. *Public Relations Inquiry*, 8(3), 195-200. <https://doi.org/10.1177/2046147X19881227>
- Vasquez, G. M., & Taylor, M. (2001). Research perspectives on “the public”. In Heath, R. L. (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 139-154). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452220727.n10>
- Veiga, I. (2019). *A comunicação interna como uma função estratégica das organizações: proposta de um guia de boas práticas em comunicação interna*. [Dissertação de mestrado não publicada]. Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa.
- Venkatesh, D. A. N. (2014). Employee engagement through leadership. *American international journal of research in humanities, arts and social sciences*, 9(4), 333-336. <https://ssrn.com/abstract=2652967>
- Verčič, A. T., & Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public relations review*, 43(5), 885-893. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>
- Vergara, S. C. (2006). *Projetos e relatórios de pesquisa* (2ª ed.). Editora Atlas.
- Verghese, A. K. (2015). Internal Communication: Practices and Implications—Practitioners’ Perspectives. *Journal of Indian Management*, 14(3). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2690026>

- Verma, S. P., & Krishnan, V. R. (2013). Transformational leadership and follower's organizational commitment: role of leader's gender. *NMIMS Management Review*, 23(2), 91-112. <https://doi.org/10.1177/0971102320130206>
- Vincent, S. (2012). Health and development promoting leadership behaviour: gender typical differences. *Group dynamics and organisational consulting*, 43(1), 61– 89. <https://doi.org/10.1007/s11612-011-0170-7>
- Wajcman, J. (2013). *Managing like a man: Women and men in corporate management* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Wallace, C. (2009). *The AVE debate: Measuring the value of PR*. <https://www.prweek.co.uk/article/903837/ave-debate-measuring-value-pr>
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communications: An international journal*, 12(2), 177-198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Yaxley, H. & Ruck, K. (2017). Tracking the rise and rise of internal communication. In *Exploring Internal Communication* (3rd ed., pp. 25-36). Routledge.
- Wilcox, D., Cameron, G., & Xifra, J. (2006). *Relaciones Públicas - Estrategias Y Tácticas* (8th ed.). Pearson Educación.
- Willett, J. F., LaGree, D., Shin, H., Houston, J. B., & Duffy, M. (2023). The role of leader communication in fostering respectful workplace culture and increasing employee engagement and well-being. *International Journal of Business Communication*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/23294884231195614>
- World Business Council for Sustainable Development. (2024). *Leading Woman Awards*. <https://leadingwomen.wbcds.org/leading-women-awards/>
- World Health Organization. (s.d.). *Gender and health*. https://www.who.int/health-topics/gender#tab=tab_1
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of management development*, 35(2), 190-216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Yaseen, U., Idrees, R. N., Shakil, M. H., Haider, S. Z., & Khalil, J. (2025). Influence of academic leadership on organizational commitment of faculty members in private sector universities: mediating role of work engagement. *Quality Assurance in Education*, 33(1), 17-30. <https://doi.org/10.1108/QAE-04-2024-0072>

- Yueqin, Y., & Ling, O. A. (2024). Unveiling women leadership dynamics in public relations: Insights and influential factors. *SEARCH Journal of Media and Communication Research*, 16(1), 85-100. <https://doi.org/10.58946/search-16.1.p6>
- Yukl, G. & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 147 – 197). Consulting Psychologists Press.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>
- Zaumane, I. (2018). Internal Communication Challenges in 21st Century Organization: Leadership Perspective. *Journal of Business Management*, 4(2), 92-101. <https://11nq.com/qQ7z7>
- Zhao, C. (2023). Gender Leadership and Impacts. *Lecture Notes in Education Psychology and Public Media*, 20, 121-129. <https://doi.org/10.54254/2753-7048/20/20231490>

Apêndices

Apêndice 1: Guião das entrevistas

Categories	Sub-categorias	Fonte	Pergunta
Enquadramento		“(…) os guiões começam com questões (…) de contextualização, como a função desempenhada pelo entrevistado (…) Estas perguntas iniciais permitem (…) contextualizar as respostas dos entrevistados (…)” (Bryman, 2012)	Fale-me um pouco do seu percurso académico e profissional. Que cargo ocupa agora e que funções específicas desempenha?
Desigualdades de género e teto de vidro	Experiência com barreiras à progressão profissional	desigualdade de género em ambiente laboral e como os lugares organizacionais promovem ou desafiam essas desigualdades (Rodriguez & Guenther, 2022)	Quais foram os principais desafios enfrentados na sua trajetória até chegar ao cargo de liderança que ocupa atualmente?
	Perceção sobre estereótipos/desigualdade de género na organização/setor	globalmente as mulheres ocupam apenas 28,2% dos cargos de gestão no local de trabalho (Mckinsey & Company & LeanIn, 2023)	Considera que existem estereótipos associados às mulheres em cargos de liderança? Como acha que esses estereótipos afetam o acesso das mulheres a cargos de topo?
	Aversão ao risco e perceção de competência	“as mulheres são mais avessas ao risco e na gestão de topo é necessário um nível elevado de risk-taking” (Balafoutas <i>et al.</i> 2012)	Como lida com situações de risco? Já sentiu as suas capacidades serem subestimadas?
	Conflito trabalho-vida pessoal	Os autores sugerem ainda que são as mulheres que mais tendência têm para apresentarem altos níveis de conflito entre o trabalho e a vida pessoal (Greenhaus & Beutell, 1985). As divisões do trabalho doméstico aparentam ser outras barreiras à liderança feminina (Goethals & Hoyt, 2016).	Já teve de escolher entre a carreira e aspetos familiares? Já sentiu a sua competência ser questionada enquanto líder por ser mãe/mulher ou tarefas fora do trabalho?
Liderança: semelhanças e diferenças	Perceções sobre diferenças entre líderes homens e mulheres	Benschop (2006) comenta que há um debate recorrente nos estudos sobre género e gestão que se centra na questão da liderança e nas diferenças ou semelhanças do comportamento de ambos os géneros nessa posição	Acredita que homens e mulheres lideram de forma diferente?
	Reações dos outros à liderança feminina	Historicamente, as mulheres enquanto superiores não têm	Considera que há diferenças nas expectativas impostas às líderes mulheres?

		recebido reconhecimento positivo (Hager, 2019)	
Liderança feminina	Estilo de liderança	Por exemplo: As mulheres incorporam um pensamento mais em rede, praticam hierarquias planas (Helgesen, 1995).	Como descreveria o seu estilo de liderança?
	Influência do gênero na liderança	Diz-se que as mulheres em posições de liderança são mais comprometidas com relacionamentos sociais que envolvem cooperação, focadas no trabalho de equipa e com múltiplas abordagens na resolução de problemas. (Zhao, 2023).	Acredita que o seu gênero influencia, de alguma forma, a maneira como lidera?
	Flexibilidade de estilo conforme o contexto	as qualidades das mulheres eram questionadas, sendo que havia maior necessidade de se reafirmarem e liderar com mais ímpeto para serem consideradas e não perderem autoridade (Kanter, 1997)	Já sentiu necessidade de adaptar o seu estilo de liderança para ser “levada a sério”?
	Resolução de conflitos e motivação	Vários estudos que sugerem uma diferença nos estilos de liderança, caracterizam a feminina como sendo mais colaborativa, aberta ao diálogo e que busca uma resolução de conflitos tendo por base a intuição e a empatia (Ferreira, 2010).	Que estratégias utiliza para resolver conflitos e motivar a sua equipa?
Comunicação da líder	Estilo de comunicação da líder	Diferentes tipos de liderança pressupõem diferentes estilos de comunicação para influenciar seguidores (Men, 2014).	Como se descreve enquanto comunicadora? Como dá feedback à equipa e qual o estilo de comunicação dominante? Que papel tem a comunicação no seu modelo de liderança? De que forma ajusta a sua comunicação consoante o contexto/o destinatário/os objetivos?
	Comunicação como motor	as mulheres preferem o empoderamento, descentralizando direitos individuais e dando a cada colaborador o direito de auto-delegar as tarefas (Zhao, 2023)	De que forma a comunicação pode ser usada para promover a autonomia dos colaboradores?
	Desafios de comunicação enquanto líder feminina	-	livre
Compromisso organizacional	Relação com o colaborador	Vários investigadores consideram o estilo de liderança como uma variável importante que influencia o funcionamento dos membros de uma	Acha que o estilo de liderança afeta a relação com o colaborador? De que forma o seu estilo influencia a relação com cada colaborador e o seu compromisso?

		organização (Saluy <i>et al.</i> , 2024).	
	Descentralização e <i>empowerment</i>	"a liderança transformacional e a empatia são fatores fundamentais para a habilidade dos líderes de Relações Públicas em conquistar a confiança dos colaboradores, administrar a frustração e o seu otimismo" (p. 174).	Já notou efeitos da sua liderança na confiança/motivação/otimismo dos seus colaboradores? Se sim, quais?

Apêndice 2: Declaração de consentimento informado (Dra. Marta Gonçalves)



Declaração de Consentimento Informado

A presente entrevista é parte integrante da Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, na Escola Superior de Comunicação Social do IPL (Instituto Politécnico de Lisboa) cujo tema se enquadra na relação entre a *liderança feminina* e o *compromisso organizacional*.

Mediante aceitação, a entrevista será gravada e posteriormente transcrita, por forma a garantir a exatidão na recolha de dados. A entrevista, a identificação da organização e do entrevistado irão constar no projeto em causa.

Garanto que os dados recolhidos são exclusivamente para fins académicos, no âmbito da referida investigação. Este estudo não lhe trará nenhuma despesa ou risco.

O resultado da investigação, orientada pela Professora Doutora Sandra Marisa Lopes Miranda, será apresentada na Escola Superior de Comunicação Social, em Benfica (Lisboa).

Devidamente informada e após assinar a presente declaração, está a aceitar participar voluntariamente nesta investigação, podendo recusar-se a participar ou retirar-se em qualquer instante, sem necessidade de justificação.

Declaro que li e compreendi esta informação e que aceito participar na entrevista.

Assinatura do entrevistador,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Marta Gonçalves", is written below the label "Assinatura do entrevistador".

Assinatura do participante,

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized initial and a horizontal line, is written below the label "Assinatura do participante".

20 de maio de 2025

Apêndice 3: Transcrição da entrevista à Dra. Marta Gonçalves

Entrevistadora (E): Marta, muito boa tarde! Antes de mais, obrigada por ter aceite participar neste projeto e pela sua disponibilidade. A entrevista está dividida em temas, sintá-se à vontade para responder apenas ao que quiser ou acrescentar o que achar pertinente. Para começar, fale-me um pouco do seu percurso académico e profissional. Que cargo ocupa agora e que funções específicas desempenha?

Marta Gonçalves (MG): Então, eu sou licenciada em Comunicação Empresarial e Relações Públicas pela Escola Superior de Comunicação Social. Sou também docente na unidade curricular de Comunicação Business to Business. Quando saí da ESCS fui trabalhar para o IAMPMEI, portanto, comecei em cliente, na área de comunicação, de relações públicas mais tradicional, entendida como organização de muitos eventos. Depois daí, saí para uma empresa multinacional americana, que agora se chama Informa D&B e é uma empresa líder de gestão de bases de dados, aí desempenhava funções de marketing e comunicação. Depois segui para uma agência, onde tive oportunidade de abrir a operação em Lisboa. Trabalhávamos comunicação política e institucional. De seguida fui recomendada por um cliente para responsável de comunicação da Mota Engil, na área ambiental. Não gostei. Gostava muito da área, mas não gostava da cultura organizacional, uma empresa de homens onde a única líder mulher era a nossa chefe. As mulheres têm realmente formas de liderar diferentes. Entretanto, fui recrutada para uma empresa de Executive Search, a Boyden. Foi um processo de seleção, só que em vez de ter para cliente deles, foi para eles mesmo. E fui como diretora de marketing e comunicação e marca para o grupo Neves de Almeida, ou seja, para a empresa de serviços partilhados de todas as empresas do Fernando Neves de Almeida, que veio a ser o meu sócio desta empresa que tenho agora. E é assim que nasce a SayU Consulting, em 2010, a partir de um desmembramento da Plater PR, criada na altura como a primeira empresa vocacionada para um serviço integrado desde a contabilidade de gestão até às relações públicas, para as PMEs. Somos uma empresa especializada em consultoria de marketing e comunicação, vocacionada para empresas B2B. Trabalhamos maioritariamente comunicação institucional e comunicação B2B, para apoiar os processos de venda e não só. Isto de uma forma geral, empresarialmente já criei muitas outras participações como a Serigrafias e Afins, da qual agora sou sócia. Lançámos a Public Relatios Portugal, que só vende fora do mercado nacional e aqui sou acionista. Sou também Partner e Chief Strategy Officer na Once Upon a Brand, desde o ano passado, portanto com uma função estratégica.

E: Quais são os principais desafios que identifica na sua trajetória até chegar ao cargo de liderança que ocupa atualmente?

MG: Primeiro quero dizer que não concordo com cargos para homens e cargos para mulheres. É assim, eu não acho que a minha realidade tenha sido melhor ou pior por ser mulher. Porque o que não correu bem, não correu por outros motivos e não por ser mulher. Mas também é verdade que as mulheres, para terem sucesso empresarial, precisam de ter vidas pessoais estáveis, seja companheiro, apoio, alguém que acompanhe no desenvolvimento de carreira. Dentro da gestão foi mais difícil ser credibilizada, mas porque tinha 26, ou seja, era uma jovem a trabalhar em comunicação política, num meio muito masculino. Sermos mulheres e os temas de ser-se mulher eram mais complexos, antes achávamos graças a algumas piadas que hoje em dia já nem se comentam. Acho que agora há muito mais cuidado na forma como se abordam as questões sexistas e o que é que se pode ou não dizer.

E: Considera que existem estereótipos associados às mulheres que ocupam cargos de liderança, em Portugal?

MG: Globalmente existem. Lembro-me de ter uma conversa com uma cliente, a única sócia mulher numa empresa muito conhecida de auditoria onde não há muitas mulheres e que me dizia “Marta, sou a única que chegou aqui”. Não é fácil para as empresas, as mulheres ainda têm este tema, porque têm de parar para serem mães e, portanto, o género e a equidade são ainda questões difíceis de resolver e são um tema, claramente.

E: Como lida com situações de risco no seu cargo de liderança? Já sentiu as suas capacidades serem subestimadas?

MG: Sou uma profissional de comunicação, a questão do risco e da crise fazem parte da nossa oferta. Portanto lido naturalmente, não há diferença se fosse homem. Somos conselheiros dos nossos clientes e isso é independente do género, na minha opinião. Neste campo, acho que os homens podem ser mais tranquilos, as mulheres são naturalmente mais preocupadas com os impactos.

E: Já sentiu que teve de escolher entre carreira e aspetos familiares ou já sentiu a sua competência ser questionada enquanto líder por ter uma tarefa fora do trabalho ou ser mãe?

MG: Não, nunca senti que tive de escolher entre uma ou outra. Eu sou orientada à carreira, para mim é uma coisa importante e não colocava a minha vida familiar, numa primeira fase, à frente da minha carreira. Sendo mãe, sinto que o meu filho poderia ser penalizado, mas não o é porque

a mãe está bem para ele se estiver satisfeita com as outras áreas da vida. Mas eu não existo como mulher e como ser humano sem o meu trabalho. É preciso uma gestão de tempo.

E: Acredita que homens e mulheres lideram de forma diferente?

MG: Sim claro, homens e mulheres lideram de forma diferente.

E: Considera que há diferenças nas expectativas que são impostas às mulheres que querem ocupar ou que já ocupam cargos de liderança?

MG: Sim, considero, claro que sim, há claramente expectativas diferentes para as mulheres.

E: Como descreveria o seu estilo de liderança?

MG: Depende do contexto em que estamos. Não é fácil, em empresas que não são muito grandes, como a nossa, ter todo o tempo do mundo para ser mais do que orientada aos objetivos. O que não quer dizer que não procuro desenvolver as pessoas, aliás aposto num programa de estágio, seja para quem lá continua e é uma boa base, seja para quem depois segue outro caminho, mas que nos permitiu lidar com pessoas diferentes. Sou uma líder dura sim.

E: Portanto sente que o seu estilo altera consoante a pessoa com quem está a falar, o tempo disponível que tem...

MG: Claro que sim. Para quem é jovem, procuramos incentivar mais. Lá está, eu sou altamente orientada a resultados, e gosto de puxar os outros ao limite para alcançarmos resultados, mas também sou muito preocupada com os contextos de cada pessoa. Muitas vezes coloco-nos a todos “no lodo” porque acho que um determinado colaborador precisa daquela semana em casa, às vezes não é fácil ou pode não ser justo. Mas porque acho que nem todos temos as mesmas bases para superar os obstáculos de carreira e aqui defendo as mulheres. Em comunicação, é difícil ver o resultado imediato dos nossos esforços então acabamos por ter que fazer um “extra mile” que pode impactar na nossa vida pessoal.

E: Acredita que o género influencia de alguma forma, a maneira como lidera?

MG: Sim, claramente.

E: Já sentiu necessidade de adaptar o seu estilo de liderança para ser levada a sério?

MG: Não, não.

E: Que estratégias utiliza para motivar a equipa?

MG: Como falei há pouco, é percebendo o contexto de cada uma. Muni-las de ferramentas, para umas pessoas são umas, para outras serão outras, mas dar a cada uma as ferramentas necessárias para que atinjam o seu potencial máximo.

E: Saindo um pouco do mundo da liderança e focando mais em comunicação, como se identifica como comunicadora e qual é o seu estilo de comunicação dominante?

MG: Eu sou totalmente assertiva. E procuro ser construtiva, mas nem sempre o consigo ser.

E: Que papel tem a comunicação no seu modelo de liderança?

MG: Não sei se percebi a pergunta.

E: A forma como lidera, provavelmente tem muito de comunicação...

MG: Sim, a nossa profissão é sermos comunicadoras, portanto não há uma separação entre a comunicação e a liderança. Nós somos procuradas para utilizar a forma correta para desenvolver as pessoas e levá-las ao seu máximo potencial. Se estamos “debaixo de água”, nem sempre a comunicação é o melhor. Outro exemplo, eu gosto de reforçar o que digo por escrito, para que não existam mal-entendidos. Nem sempre isto é o melhor, mas eu acho que é o que cria mais clareza. Gosto que não haja mal-entendidos para que não se criem expectativas nas pessoas e em nós, empresa e para que não se criem problemas atrozés. A maior parte dos problemas que existem numa empresa como a nossa, que presta o tipo de serviço que prestamos é a falta de comunicação ou a comunicação que não é feita. Eu costumo dizer, porque é que não pegam no telefone, em vez de mandarem dez emails... mas eu acho que é uma questão geracional. Eu prefiro pegar no telefone e resolver o problema, se calhar pessoas mais jovens tentam enviar um email, esperar uma resposta, manda a bola para lá outra vez... são formas de trabalho.

E: De que forma a comunicação pode ser usada para promover a autonomia do colaborador?

MG: A comunicação é fundamental para promover a autonomia do colaborador.

E: Acha que o estilo de liderança afeta a relação com o colaborador?

MG: Totalmente. E posso dizer uma coisa, as mulheres gostam menos de assertividade que os homens, pelo menos na experiência que tenho. Nós mulheres, isto é uma coisa feminina, somos mais sensíveis e, portanto, achamos mais que tudo é um ataque pessoal. Os homens desvalorizam mais, vão beber cerveja e vão jogar à bola e está tudo certo, e as senhoras criam

atritos entre elas de uma forma mais complexa. É mais fácil, para mim, com este estilo de liderança mais assertivo, trabalhar com homens.

E: Ia perguntar-lhe isso agora, sendo mais assertiva, então, sente que é mais fácil para si trabalhar com colaboradores homens?

MG: Sim. Neste momento temos imensas raparigas na agência e há uma coisa que a língua tem que é fantástica. O português é uma língua muito tradicional. Quando nós utilizamos o inglês é uma língua altamente inclusiva e não relacional. Nós somos relacionais. Os latinos são relacionais. Os não latinos não são relacionais. Mulheres latinas, o relacionamento é mais difícil. Mulheres não latinas, o relacionamento é mais fácil. É claramente cultural. Nós somos as “mães” da organização, somos mais preocupadas com a equipa, com a empresa, com as pessoas da empresa, mas também podemos ser assertivas e as mulheres são mais aguerridas. E os adultos têm que separar o lado pessoal do lado profissional. As mulheres têm mais dificuldade em fazer isso. Os homens fazem isso mais bem feito. Mas o modo como lidero afeta sim a relação que tenho com cada pessoa da empresa.

E: Disse-me que sente que o estilo de liderança afeta a relação que tem com o colaborador e sente que, por isso, há uma influência também no compromisso que o próprio colaborador tem com a organização, sim ou não?

MG: Posso ver à luz da minha experiência e também comparando com clientes, claramente o estilo de liderança afeta o compromisso das pessoas com a organização. Se as pessoas estão comprometidas com aquela pessoa, com aquele líder, com aquela empresa, vamos todos juntos até ao final. E quando deixam de estar, criam-se muitas vezes as barreiras, porque todos nós chegamos a ciclos que temos de mudar e que temos de caminhar de forma diferente. É como deixarmos de estar “enamorado” por aquela organização, deixamos de ter esse compromisso organizacional.

Mas, claramente, se as pessoas sentirem que há uma liderança com a qual se identifiquem, as pessoas estão altamente orientadas e comprometidas. Altamente. É uma diferença total. Mas, neste momento, não é só a liderança. Há estudos que dizem que as pessoas escolhem as pessoas com quem querem ir trabalhar e não as empresas. As pessoas mais jovens escolhem enquadramentos socioeconómicos, ou seja, tarefas que as desafiem, que lhes permitam crescer para dar o salto seguinte, que lhes permitam ter a vida pessoal que pretendem ter...

E: Já notou efeitos da sua liderança no otimismo, na motivação ou na confiança do colaborador?

MG: Claro que sim. E ao contrário também. Ou seja, ao revés disso, mais desmotivado, mais... Porque nem sempre conseguimos liderar da mesma forma... Os líderes que dizem que lideram sempre igual, não é verdade. Nós somos todas pessoas e nem sempre estamos bem, também.

E: Se calhar nem sempre lidera da forma que gostaria.

MG: Não, nem sempre lidero da forma que gostaria. Não sou perfeita. Gostava muito de liderar de forma diferente, gostava de ter bocado mais de tempo.

E: 24 horas num dia é pouco.

MG: Não chega, eu preciso de dormir de vez em quando e estar com o meu filho, claro, é muito importante.

E: Esta pergunta é mais aberta, fale-me de algum desafio de comunicação que enfrenta.

MG: Lidero equipas desde os 26 anos e eu tenho vindo a fazer alterações a essa liderança. Quando era mais jovem, era mais orientada a fazer acontecer, não é que não seja agora, e às vezes, se calhar, olhava menos para os outros contextos e para pessoas que não pensassem da mesma forma que eu... Com os anos, e principalmente quando cheguei à SayU, eu percebo claramente que o output das pessoas é diferente se estiverem organizacionalmente alinhadas e quando não estão, também rapidamente se resolve esse tema. Porque pessoas desalinhadas organizacionalmente, porque estão infelizes criam infelicidade nos outros. E mais vale nós conversarmos e encontrarmos outras tarefas, outros projetos. Eu procuro sempre que as pessoas vão para um projeto que gostem. E reforçar também a importância do tempo de pausa, do almoço, contar uma piada, aligeirar as coisas, se não ajudarmos as pessoas a aligeirar é fácil perderem-se. Temos muitos contextos de vida, nós mulheres passamos por fases muito diferentes, o de conseguir ter filhos, o de não ter filhos, o de casar ou não casar, são tudo coisas que impactam muito mais às mulheres. E depois tudo isto vem para dentro da agência, as mulheres são mais sensíveis, porque também têm mais desafios pessoal e profissionalmente. É mais fácil promover um homem, tem-se menos dramas. Mas isto é culpa das mulheres também. É uma mudança cultural e de sermos educados como pares. Acho que nós, na educação se criarmos mais equidade, tudo se torna mais óbvio, não é só a mulher que tem a responsabilidade de ir fazer o jantar...

E: Sente que é um problema estrutural?

MG: É. É estrutural e de educação de base. Acho que é fantástico ver pais e mães a poderem tirar licenças e partilhar... claro que há coisas que não se podem partilhar, são diferenças biológicas. Mas aqui, estamos a falar das organizações, homens e mulheres serem entendidos como iguais. Acho que estamos nesse caminho e quando isso acontecer vamos ter uma sociedade muito mais fácil para as mulheres. E mais rica, porque lá está, homens e mulheres têm estilos de liderança diferentes e vão se complementar em áreas diferentes. Mas ainda há distinção, tenho visto ao longo da vida tanta mulher a ficar para trás, porque não teve apoio e depois acho que elas próprias deixam de acreditar que são capazes. Ganham menos, são dependentes dos homens... Independentemente de não ser nada a favor de nós sermos mais valorizadas, há todo este contexto salarial... não é o meu contexto porque construí o meu caminho, mas ainda é uma realidade para muitas.

E: Marta, muito obrigada pela conversa e pela disponibilidade!

MG: Obrigada eu.

Apêndice 4: Transcrição da entrevista à Dra. Tânia Tadeu

Entrevistadora (E): Bom dia, Tânia! Antes de mais, quero agradecer-lhe pela rápida resposta e pela sua disponibilidade. Vou tentar ser breve para não lhe roubar muito tempo. Para começar, fale-me um pouco do seu percurso académico e profissional. Que cargo ocupa agora e que funções específicas desempenha?

Tânia Tadeu (TD): Bom dia! Ok, então, eu vou só dizer uma parte que apesar de ser muito lá atrás, eu acho que é sempre importante aqui neste percurso. Porquê? Porque eu fiz o secundário em Artes e eu acho que é sempre algo que eu gosto de dizer, especialmente na nossa área das relações públicas, na ética da comunicação. Depois entrei na ESCS em Comunicação Empresarial, na altura o nome do curso era esse. Não tinham relações públicas, porque as relações públicas eram mal conotadas na altura, não é? As relações públicas eram as pessoas que estavam à entrada das discotecas. E, portanto, era comunicação empresarial. E eu digo isto porquê? Porque acho que esta parte de ter feito artes, de ter esta vertente também mais criativa, sempre me ajudou muito no percurso das relações públicas, que muitas vezes as pessoas acham que é uma coisa cinzenta, que é só escrever comunicados e etc. Eu apanhei a evolução do nosso mercado, quando comecei a trabalhar quase que apanhei o envio de comunicados de imprensa por fax e agora com a comunicação digital e o marketing de influência... acho que o meu background foi muito importante.

Assim como o ano de Erasmus que eu fiz em Barcelona, em que aí apanhei o curso, tive as equivalências, mas o curso lá era em Relações Públicas e Publicidade, mas muito mais publicidade e também foi muito interessante porque deu-me aqui também outras ferramentas. De resto, foi um curso de 4 anos. Na altura a licenciatura ainda era de 4 anos. Fiz na ESCS. Eu nunca cheguei a fazer depois nenhuma pós-graduação nem mestrado. Achei sempre que ia fazer, tendo em conta depois a área que a vida profissional me fosse levando. Apesar do desporto ter sido sempre aquilo que eu achei que iria optar. Ainda hoje trabalho, por exemplo, com a Adidas e com o Benfica, e permito-me aqui coisas muito giras, mas a verdade é que a vida foi surgindo e acabei por nunca fazer mais nenhuma pós-graduação ou mestrado neste aspeto.

Mas depois, a nível profissional, no último ano, quando estávamos a entregar a tese no quarto ano da faculdade, comecei a trabalhar em part-time no telemarketing do Banco BPI, foi uma experiência também muito importante para o que faço hoje, especialmente para os follow-ups e na conversa com o cliente. Deu-me aqui ferramentas muito, muito importantes e muito à

vontade. Na altura até surgiu a oportunidade de passar para o Balcão, mas foi quando surgiu o meu primeiro estágio. Um estágio de seis meses sem qualquer valor numa agência de comunicação, na Agendasetting, que hoje já não existe. Era uma empresa muito mais vocacionada para a comunicação política e institucional. Mas que acabei por entrar, acabei por fazer, depois acabei por fazer estágio profissional. Isto em 2005, provavelmente, 2006. E foi aí o primeiro ponto, tive cerca de dois anos, depois mudei para uma segunda agência, Media Consulting, que aí sim tive uma experiência mais já de clientes de lifestyle e de consumo, que acaba por ser a área que eu mais gosto, apesar de tudo, porque lá está, temos um bocadinho mais de liberdade e criatividade para poder atuar. Tive também cerca de 2, 3 anos, não me recordo bem.

Depois entrei pela primeira vez aqui no grupo, no Young Network. Tive 12 anos cá. Em que fiz percurso, entrei como consultora, fui consultora sénior, coordenadora de equipa, supervisora, diretora da Taylor. Nós temos duas agências dentro da Young, na altura tínhamos e passei de uma para a outra. Entretanto, passei a diretora da Taylor e também com a responsabilidade de adaptação da entrada da Young Network na Colômbia. E, portanto, esse projeto foi dos mais interessantes que eu tive até hoje. Foi criar uma agência de raiz num país completamente diferente, numa lógica completamente diferente, mas foi muito bom e lá está, a experiência que tive de Erasmus permitiu-me também isso por causa do espanhol e etc. Depois eu sei que estava cá há 12 anos, não foi nunca por não estar satisfeita, não, de todo, mas eu sei que também estava na altura de poder experimentar outras coisas. Tive a oportunidade de ir como diretora geral para a GCI. Tive pouco tempo, ano e meio, a nível de equipa e de negócio correu muito bem, mas nunca me enquadrei com a visão e a forma do CEO ver as coisas e, portanto, há coisas que eu acho que nós temos que ter certas prioridades, parte ética e etc. E eu, de facto, nunca me consegui enquadrar lá.

Acabei por sair e entrei num projeto muito, muito giro. E apesar de hoje não estar lá, ainda trabalhamos muito em parceria aqui com os nossos produtores, principalmente na área da produção audiovisual. Entrei numa agência de comunicação que é a Duzentos, também como diretora geral, e é uma agência relativamente jovem, mas já muito digital. Já muito focada nesta parte da produção de conteúdo. Também aprendi muito e acho que também acabei por ensinar. E gostava mesmo muito de lá estar. Mas pronto, mas voltou a surgir aqui o convite para regressar aqui à Young. E lá está. Sempre fui feliz cá. E, portanto, desde 2023, setembro de 2023 até agora, mantenho-me aqui na direção da Taylor e também com a gestão e a direção da agência do Porto, que é a Young Network Porto.

E: Muito bem, então agora entrando mais numa parte de liderança especificamente, quais é que foram os principais desafios, assim, dois ou três desafios que sentiu nesta trajetória até chegar ao cargo de liderança que tem atualmente?

TT: Aprender a liderar e gerir uma equipa é o mais difícil de tudo, sem dúvida. Gerir equipas é o mais difícil. É uma aprendizagem, olho para trás e vejo muita diferença na forma como liderava. Não na forma como eu faço a gestão de equipa, obviamente que isso foi se adaptando. E para mim é muito claro que a gestão de equipa é, acima de tudo, conseguir ter as pessoas do nosso lado e estarem motivadas, na verdade não é fácil, por várias razões. Mas de facto, se nós conseguirmos que as pessoas se sintam bem, sejam minimamente... Minimamente não! Sejam felizes cada minuto, é tudo muito mais fácil. Claro que há dias melhores e dias piores, mas eu acredito que assim é que se deve liderar. Está fora de questão para mim lideranças de gritos, mas principalmente de pressão, de colocar as pessoas nervosas. Portanto, tentar o contrário, que as pessoas se sintam bem para também não darem só os 80% que é suposto, mas se calhar darem 85%. E quando digo isto é porque eu acho sempre que nunca devem dar os 100% porque tem que haver sempre margem para... Para o resto.

Mas foi uma aprendizagem no sentido em que, por exemplo, eu lembro perfeitamente, c. Ia enviar um e-mail e escrevia o e-mail imensas vezes, ficava muito preocupada sempre de dizer as coisas e ainda hoje tenho muita essa preocupação de nunca chamar a atenção em frente a ninguém, chamo à parte, falo tranquilamente. Tenho mesmo muito, muita preocupação nesse sentido. Mas na altura tinha muito mais e hoje em dia já consigo dizer certas coisas que são normais sem ficar nervosa porque antes era ...

E: Vem com a maturidade e com a aprendizagem...

TT: Completamente. Depois outra coisa que é, enquanto gestora eu sentia muito a necessidade de que as pessoas gostassem todas muito de mim. Prefiro que as pessoas gostem muito de mim, é esse o objetivo, claro, mas agora percebo que nem toda a gente vai sempre gostar muito de mim, ou gostar de mim de todo, não é? E, portanto, tem que estar tudo bem. Desde que seja um ambiente tranquilo e exista honestidade... já não tenho essa preocupação. Ou seja, às vezes eu até deixava de dizer determinadas coisas, porque depois podia deixar de ser a chefe fixe, ou cool. Hoje em dia já é mais tranquilo, digo o que tenho a dizer, mas lá está de forma educada, para o bem da pessoa. Mas já não é um fator que me limita nas minhas tomadas de decisão, porque sei que faz parte e é mesmo assim.

E: De forma mais geral, considera que ainda existem estereótipos associados às mulheres que ocupam cargos de liderança e como é que acha que esses estereótipos podem afetar o acesso das mulheres que querem chegar a esses cargos?

TT: Olha, eu vou ser sincera. Internamente, dentro das equipas, eu não sinto isso. Portanto, não vou dizer que existam estereótipos. O que eu ainda sinto é externo à equipa e aqui na relação com o cliente. Ou seja, ainda encontro clientes que claramente, por eu ser mulher e por dizer o que tenho a dizer não levam nada disso a sério... Sentem que.. quem sou eu para estar a dizer uma coisas dessas? E claramente, se for preciso, passam por cima de mim para falar com o CEO. E eu sei que é claramente pelo facto de ser mulher. Apesar de fazer 42 anos, como sou baixinha e tal, tenho assim um ar ainda muito.... E eu sinto claramente que, se eu fosse homem, eles provavelmente não fariam de determinada forma comigo como falam. Pela primeira vez, porque também não permito que falem uma segunda vez. Sim, isso é uma coisa que também vamos aprendendo ao longo da vida, mas sinto isso mais a nível ainda de gestão de pessoas de topo em algumas empresas do que propriamente internamente. Internamente eu não sinto isso. Até porque eu acho que a nossa área, nomeadamente aqui a agência de comunicação, tem muitas mulheres na liderança, portanto isso eu já sinceramente não sinto.

E: Em Portugal, no geral, ou seja, olhando para o mercado português, sente que ainda há muita dificuldade da mulher em aceder ao poder, ou porque não tem tantas oportunidades ou porque é mais descredibilizada?

TT: Eu acho que cada vez há mais oportunidades para as mulheres. Eu não gosto muito de me focar nesse ponto, porque acho que sinceramente cada vez há mais e basta olhar todos os dias para as notícias e ver se as mulheres mesmo nas áreas da IT. Acho que é processo que tem que ser feito, porque não era assim há uns anos, mas acredito mesmo que vamos num bom caminho. Aí sempre haverá dificuldades, porque lá está, não era o normal, mas acho que cada vez mais a competência das mulheres está... Sim, está-se a perceber. Não é por ser homem ou mulher, pelo contrário. Sei que há empresas que até a nível de perfil preferem mulheres por várias razões.

Obviamente nós temos sempre aqui uma questão que mesmo assim hoje e felizmente, já está a ser diferente, que é a questão da maternidade. E que muitas vezes calha mesmo na altura de progressão normal de idade, de progressão de carreira, geralmente ali por volta dos 35 para cima. Cada vez somos mães mais tarde e vai mesmo calhar muito na altura da progressão. Portanto, ou temos opções de ser mães muito cedo para depois não influenciar, ou

mães mais tarde para não influenciar. Ou tentamos ir a todas e às vezes conseguimos, outras às vezes não. Às vezes perdem-se oportunidades por isso.

E: Como lida com situações de risco no seu cargo de liderança? Já sentiu as suas capacidades serem subestimadas?

TT: Eu não sou muito tradicional, eu gosto sempre de arriscar um bocadinho, portanto eu acho que o risco faz parte e eu pessoalmente, e aqui não é por ser mulher ou homem, faz parte do meu perfil, acho que o risco está associado e só com o risco é que nós conseguimos sair do mesmo sítio. Sem risco é difícil, ou seja, eu associo muito o risco ao sair da zona de conforto. E isso é algo que eu acho que tem sempre de haver nas equipas. Por exemplo, quando eu saí daqui depois de 12 anos, estava super confortável, não tinha porque mudar. E acabei por mudar para sair mesmo da zona de conforto porque achei que estava a precisar disso. Aceito bem o risco, não totalmente, também não sou inconstante, mas acho que o risco faz parte da vida. Não acho que por ser mulher não goste de arriscar.

E: Já sentiu que teve de escolher entre carreira e aspetos familiares ou já sentiu a sua competência ser questionada enquanto líder por ter uma tarefa fora do trabalho ou por ser mãe?

TT: Quanto à competência, sim, só me aconteceu uma vez, precisamente num dos projetos que fiz quando eu saí daqui, que a empresa teve uma fusão e haviam duas empresas com dois diretores gerais, eu e um homem, um homem sem família. E claramente, na minha opinião, ele foi escolhido para ficar como diretor do grupo e eu acho que foi por eu ser, sinceramente, mulher e ter filhos e ter família, que não fui selecionada. Ou pelo menos, não me conseguiram explicar porque é que ele foi escolhido e eu não.

E: Não foi dada nenhuma justificação com sentido?

TT: Não, não.

E: Acredita que homens e mulheres lideram de forma diferente? Se sim, porquê?

TT: Obviamente que o género tem aqui questões e habitualmente nós achamos sempre que os homens são talvez mais práticos e as mulheres mais emotivas e se calhar, na generalidade, é isso que acontece. Mas eu acho que tem mesmo a ver com o perfil da pessoa, sinceramente. Eu acho que não tem a ver com o género. E aqui eu falo muito por mim, eu sou mulher mas por exemplo eu nunca brinquei com bonecas, só jogava futebol e brincava com carros. Não tenho problema nenhum, acho que sou muito prática, muito descontraída, ou seja, detesto aquela

coisa que normalmente se associa muito às mulheres, do “diz que disse”. Gosto muito de chegar lá e falar direto. E se calhar isso está muito associado a uma parte masculina. Eu sou mulher e sou assim, por exemplo, não é?

Mas sou muito emotiva, isso sem dúvida. Mesmo a nível de gestão, aquelas aprendizagens, eu numa situação em que é complicado, principalmente a nível de... Quando temos de tomar algumas decisões, de a pessoa ficar ou sair, ou o que seja. Hoje em dia já consigo falar com as pessoas sem deitar uma lágrima. Às vezes ainda vai. Mas ao início era muito, muito, muito difícil. E pronto, às vezes ainda deito e não me envergonho nada por isso. E já conheci mulheres gestoras nada emotivas, como já conheci homens espetaculares e com uma sensibilidade fora de série e uma empatia brutal. Portanto, mais do que homens ou mulheres, acho que tem mesmo a ver com a educação, a personalidade e com o que a vida deu a cada um.

E: Considera que há diferenças nas expectativas que são impostas às mulheres que querem ocupar ou que já ocupam cargos de liderança?

TT: Se calhar pode haver um bocadinho de expectativas, porque se formos pela questão de não se estar à espera que a mulher seja tão eficiente ou eficaz como o homem, e depois chega lá e é. Mas de resto acho que quando alguém escolhe outro para um cargo de liderança, seja essa pessoa homem ou mulher, as expectativas que tem são iguais. Há KPIs a cumprir e à partida há de ser por aí, não é por ser homem ou mulher.

E: Como descreveria o seu estilo de liderança? Posso dar aqui alguns exemplos. Enquadra-se mais numa liderança transformacional, transaccional, mais democrática ou autocrática, mais orientado para o objetivo ou para a relação?

TT: Olha, misturo um bocadinho dos exemplos que falou. Lá está, muito focada para a parte da evolução das pessoas e da aprendizagem e crescimento, porque acho que as pessoas ficam na organização enquanto isso existe. A parte motivacional e a parte relacional de termos um bom ambiente, porque acho que se não tivermos bom ambiente é muito difícil ficar em algum sítio. Obviamente não esquecendo que somos uma empresa e há que ter resultados e a parte do profissionalismo e etc também tem que estar em jogo. Mas acima de tudo muito de ouvir, de conhecer cada pessoa, porque as pessoas são todas diferentes e está tudo bem. Há pessoas que demoram mais tempo a conseguir chegar lá, pessoas que são muito rápidas e depois ficam estagnadas, idades diferentes, experiências diferentes, fases de vida diferentes, e isso faz com que uma equipa tenha o seu percurso. E nós aqui, acima de tudo, na liderança, é tentar que a

equipa, apesar de ser composta por pessoas diferentes, esteja mais ou menos centrada para chegarmos todos ao mesmo ponto.

E: Então sente que acaba também por liderar de forma distinta, consoante a pessoa? Há pessoas que se calhar querem metas mais rígidas, outras que se calhar precisam de mais diálogo...

TT: Sim, sim. Há pessoas que precisam de mais espaço. Há pessoas que precisam que estejamos literalmente sempre em cima para as orientar. Há pessoas que precisam de falar muito, qualquer coisa precisam de vir e falar. E especialmente na nossa área, não é? Dentro da nossa equipa nós acabamos por ter pessoas que são mais focadas na área de consultoria, na área digital, no design, que por si só já pedem perfis diferentes. Portanto, nós temos de perceber que à partida um designer até pode ter aqui uma flexibilidade diferente, porque se calhar das 8 às 10 da noite é quando vai estar a produzir mais. Ou seja, hoje em dia temos de perceber isso para as coisas funcionarem. No fim de contas é se forem responsáveis e entregarem o trabalho em condições, está tudo bem.

E: Essa forma que tem de liderar sente que vem do seu perfil e da sua personalidade ou do género?

TT: Não acho que tenha muito a ver com o género... Eu acho que não tive uma educação tipicamente feminina, mas foi por mim, a minha mãe ainda tentou e pôs-me no ballet (risos) mas eu queria era futebol. E eu acho que acabo por liderar um bocadinho como eu sou, ou seja, tem a ver com o meu perfil. Ou seja, mais descontraída, flexível, tento não panicar. Eu sinto que quando as pessoas vêm ter comigo precisam de ajuda. Eu acho que sou uma mulher feminina, casada, com filhos e sempre joguei futebol, dava-me melhor com rapazes, não tinha paciência para as coisinhas das meninas que estavam sempre zangadas umas com as outras e, portanto, acho que tem a ver connosco acima de tudo, com o nosso perfil.

E: Que estratégias utiliza para resolver conflitos e motivar a equipa?

TT: Falar muito com a equipa, ouvir, ter muita escuta ativa. Perceber que quando as pessoas não estão bem mesmo a nível pessoal, às vezes acontece, nós também temos que estar alertas para isso. E tentar motivar. E motivar às vezes passa por coisas tão simples como... “Olha, se vires alguma formação que gostes, avisa.” Entra um cliente novo. Temos sempre o cuidado de perceber face aquele perfil – “Quem é que da equipa ia gostar mais de ficar com aquele cliente? Quem é que tem mais à vontade?”.

Hoje em dia, felizmente, temos vários casos aqui na agência, de pessoas que têm consultas semanais, que são acompanhadas na terapia, e não há qualquer problema de sair àquela hora para ir à terapia, ou pelo contrário, ou quando precisam de ir buscar o filho. “Ah, agora vais pôr meio dia de férias.” Não, isso já não existe.

E: Dar esse espaço para que a pessoa também tenha à vontade de pedir, não é?

TT: Completamente. Olha, nós aqui só vamos dois dias por semana ao escritório. Mas, por exemplo, aquela semana por algum motivo não dá jeito. Ok, pronto. Tentamos que isso não aconteça muito. Porquê? Porque nós achamos que é importante as pessoas estarem na mesma juntas. É muito importante a parte social, as pessoas conhecerem-se, trocarem ideias. Mas de resto é muito isto, tentar liderar pela positiva!

E: Saindo um pouco do mundo da liderança e focando mais na comunicação, como se identifica como comunicadora e qual é o seu estilo de comunicação dominante?

TT: Assertiva e construtiva, diria. Mas também fui adaptando ao longo do tempo. Ao início não conseguia ser tão assertiva. Sentia mais necessidade de ser aceite pelas pessoas e hoje em dia se isso não acontecer, eu percebo que faz parte. As pessoas sempre vão falar de quem tem de tomar decisões, por mais impecáveis que tentemos ser, vai sempre acontecer.

E: Que papel tem a comunicação no seu modelo de liderança? Pelo que me tem estado a dizer, não é uma líder que só fala quando algo precisa de ser resolvido...

TT: Ah sim, sim. A comunicação é fundamental na minha liderança e muita escuta ativa acima de tudo. Por isso é que os dias no escritório são importantes, por vezes é difícil pelo computador perceber como é que a pessoa está.

E: De que forma a comunicação pode ser usada para promover a autonomia do colaborador?

TT: Acho que na gestão de tarefas. Hoje em dia com o teletrabalho isto tem de acontecer mesmo, porque num open space dá para perceber minimamente se a pessoa está ali se não está, se está em casa não conseguimos saber se está focada. É uma questão de confiança e dar à pessoa a autonomia para ela própria fazer a sua gestão. E obviamente, estar lá se as coisas não estão a correr bem. Às vezes é mais difícil para quem está a começar, porque esse espaço tem de se conquistar e com uma equipa mais jovem, essa responsabilidade às vezes causa alguns problemas, porque parece que não conseguem gerir o seu tempo, mas lá está é uma questão de dar mais acompanhamento.

E: Acha que o estilo de liderança afeta a relação com o colaborador?

TT: Sim, claro que sim. O estilo de liderança vai sempre afetar, seja positiva seja negativamente.

E: De que forma o seu estilo de liderança afeta a relação com o colaborador?

TT: Numa equipa de 30 pessoas, há pessoas que se identificam mais com o meu estilo de liderança outras nem tanto, há coisas que tem de ser ditas e há pessoas que não gostam muito disso. Mas tentamos sempre liderar pela positiva e sim isso tem impacto na relação que se vai estabelecer com o resto da equipa.

E: Já notou efeitos da sua liderança no otimismo, na motivação ou na confiança do colaborador?

TT: Sim, o que me dizem é que dou espaço para as pessoas se auto organizarem e há pessoas que lidam muito bem com isso porque ao dar esse espaço as pessoas percebem que confio nelas e isso gera satisfação. Há pessoas que não gostam tanto e tenho de estar mais em cima. E outra coisa que costumo ouvir da parte delas é “apesar de termos esse espaço, quando precisamos, tu estás lá” e eu acho que isto também é muito positivo.

E: Muito bem! Agora no geral, há algum desafio de comunicação que enfrenta enquanto líder ou enfrentou nos outros cargos de liderança que mencionou anteriormente?

TT: Sim, mas neste caso nem era com a equipa que eu geria, mas sim com quem estava acima de mim. Houve uma altura em que senti desalinhamento total a nível de comunicação e da forma de estar na vida e até de ver a liderança. Posso dizer que a nível interno de gestão, eu acho que o grande desafio atualmente é a nova geração que já vem com um mindset completamente diferente. Temos de nos adaptar a eles, mas eles também têm de fazer um esforço de se adaptar a nós. Esta geração sabe melhor impor os seus limites, o que é ótimo mas as vezes exageram um bocadinho. E a flexibilidade tem de ser para os dois lados não é. Se num dia saem mais cedo por um motivo pessoal e no dia seguinte é necessário que trabalhem mais uma hora porque houve um evento, também não podem dizer que não e dizem. E às vezes falta um bocadinho de sensibilidade e maturidade, eu até diria. E como estão mais habituados a formatos digitais, perdem muita coisa boa, por exemplo, reuniões presenciais com clientes. Claro que temos de ter resultados, temos de ter notícias, mas a nossa profissão é acima de tudo estabelecer uma relação com o cliente. E essa relação faz-se ir almoçando de vez em quando com ele, ter reuniões presenciais. E se não há este esforço depois as relações também não são tão fortes. Hoje em dia, mesmo com jornalistas, é tudo email ou WhatsApp escrito. Ligar é

muito difícil...e é por isso que digo que os 4/5 meses que fiz em part-time no telemarketing me deram muito à vontade para isto, conseguir dar a volta, ligar ao jornalista, convencer às vezes a publicar determinada peça. E isto é possível porque há uma ligação, se não houver, o jornalista diz que não e pronto, acabou.

E: Tânia, uma última questão que ficou aqui por responder. Já sentiu necessidade de adaptar o seu estilo de liderança para ser “levada a sério”?

TT: Internamente nunca me aconteceu, mas já senti, felizmente poucas vezes, fora. Do género “O que é que esta está para aqui a dizer?” ou “Nunca uma mulher me falou assim!”.

E: Acho que está tudo, Tânia. Muito obrigada pela disponibilidade!

TT: Ótimo, se precisar de mais alguma coisa é só dizer.

Apêndice 5: Declaração de consentimento informado (Dra. Ana Baleizão)



Declaração de Consentimento Informado

A presente entrevista é parte integrante da Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, na Escola Superior de Comunicação Social do IPL (Instituto Politécnico de Lisboa) cujo tema se enquadra na relação entre a *liderança feminina* e o *compromisso organizacional*.

Mediante aceitação, a entrevista será gravada e posteriormente transcrita, por forma a garantir a exatidão na recolha de dados. A entrevista, a identificação da organização e do entrevistado irão constar no projeto em causa.

Garanto que os dados recolhidos são exclusivamente para fins académicos, no âmbito da referida investigação. Este estudo não lhe trará nenhuma despesa ou risco.

O resultado da investigação, orientada pela Professora Doutora Sandra Marisa Lopes Miranda, será apresentada na Escola Superior de Comunicação Social, em Benfica (Lisboa).

Devidamente informada e após assinar a presente declaração, está a aceitar participar voluntariamente nesta investigação, podendo recusar-se a participar ou retirar-se em qualquer instante, sem necessidade de justificação.

Declaro que li e compreendi esta informação e que aceito participar na entrevista.

Assinatura do entrevistador,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Paulycida Gonet".

Assinatura do participante,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Ana Filipe".

26 de maio de 2025

Apêndice 6: Transcrição da entrevista à Dra. Ana Baleizão

Entrevistadora (E): Boa tarde, Dra. Ana! Antes de mais, obrigada por ter aceite participar neste projeto e pela sua disponibilidade. A entrevista está dividida em temas, sinta-se à vontade para responder apenas ao que quiser ou acrescentar o que achar pertinente. Para começar, fale-me um pouco do seu percurso académico e profissional. Que cargo ocupa agora e que funções específicas desempenha?

Ana Baleizão (AB): Ok, então, eu licenciiei-me aqui na Escola Superior de Comunicação Social em Relações Públicas e Comunicação Empresarial. Tirei também, não logo de seguida, porque fiz aí uma interrupção para tirar uma pós-graduação em Estratégias de Comunicação e Assessoria Mediática no Isla, na altura era Isla, agora é a Universidade Europeia. Depois, como disse, regressei à ESCS, tirei o mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas e em seguida também muito por necessidade, ou seja, identifiquei como sendo uma necessidade desenvolver as minhas skills em gestão. Inscrevi-me no mestrado executivo no ISCTE, o mestrado executivo em gestão para não gestores. Fiz só a parte curricular, que na prática era o que eu queria mesmo, era desenvolver as skills, não era o título académico e, portanto, não fiz a parte da tese, portanto em termos de curso fiz também uns de gestão de eventos, umas coisas mais pequeninas.

Em termos profissionais, eu comecei com estágio na L'Oréal, na divisão de produtos profissionais, portanto existem quatro divisões e eu comecei na divisão de produtos profissionais, na área de comunicação e na altura muito comunicação tradicional. Depois saí e fui para a revista Vogue. Era no departamento de beleza, para escrever sobre beleza, e, portanto, eu identifiquei aqui três fatores. Eu queria muito voltar à L'Oreal ou trabalhar no mercado beleza e, portanto, iria desenvolver grande expertise nessa área, nesse segmento. Em segundo, ia desenvolver o networking com jornalistas também na área da beleza, que seria super relevante para as funções que eu depois poderia vir a desenvolver. E, por último, eu iria perceber como é que funcionava o setor. Iria perceber tudo o que eu na L'Oréal tinha feito de errado, o que fazia bem, o que as outras marcas faziam. E aliava aqui também muito o gosto por escrever, que era algo para mim super relevante. Escrevi para a revista, escrevi para o online, beleza, lifestyle. Depois consegui aliar um bocadinho a ligação com a L'Oréal, porque tinham curiosamente um suplemento de cabelos em parceria e, portanto, eu coordenei esse suplemento. Depois também fiquei a coordenar o showroom. Era editora de conteúdos e não jornalista, aliás nunca tive carteira de jornalista. E depois senti aqui que precisava de ter

experiência também em agência, portanto identifiquei como essencial para o meu percurso essa experiência. Por vários motivos, não só porque acho que é importante esta passagem por agência, esta bagagem que a agência nos traz, mais agitado da perspectiva se pensarmos que temos vários clientes, vários interlocutores... E foi isto também que me fez ir para a agência. Eu senti que estava muito alocada a área de beleza e não queria. Queria um bocadinho dissociar-me, apesar de ser a área para a qual eu queria voltar, queria abrir horizontes. Trabalhei muitos clientes na área do produto, em assessoria, trabalhei animal health, trabalhei toda a parte de medicamentos não sujeitos a receita médica, trabalhei turismo, trabalhei telecomunicações, trabalhei alimentação, home care, por aí fora. Isto foi na LPM, também houve ali uma integração de um novo departamento e fiquei como coordenadora de New Business, portanto tudo o que era propostas para novos clientes, a criação de novos clientes, prospeção de novos clientes, por aí.

Depois contactaram da L'Oréal, então para uma nova função. Numa outra divisão, a divisão de grande consumo, para fazer a parte de advocacy e redes sociais de todas as marcas de grande consumo. Ao final de seis meses, fiquei com aquilo em que eu realmente tinha expertise, foi a parte de advocacy, influenciadores e comunicação tradicional. Portanto, estou na L'Oreal desde então. Isto sim foi em 2016 e em 2022 a L'Oreal passou a ser ibérica, passei para a área corporativa e sou Head of Communications and Engagement da L'Oreal de Portugal. Quais são as minhas responsabilidades? Estou responsável pela estratégia. Na verdade, nós somos ibéricos, a estratégia é ibérica. A operacionalização da estratégia em Portugal, com a devida adaptação para o país e de várias áreas que nos permitem criar a nossa reputação. E as áreas são assessoria mediática, gestão de crise, na parte digital, redes sociais, site e SEO. Temos a Academia de Embaixadores, que são embaixadores internos que nós temos. Temos um projeto de embaixadores para promover não só externamente, como também internamente aqui um bocadinho os pilares da L'Oréal. Advocacy... Depois, a parte de comunicação interna, newsletter, intranet interna, tudo o que é employee engagement e ações que desenvolvemos juntamente com os recursos humanos para fomentar e promover a motivação e o espírito da equipe internamente. E depois, também, um bocadinho transversal a todas estas áreas, que são os eventos, a organização de eventos, seja do ponto de vista de comunicação interna, seja do ponto de vista externo.

E: Quais são os principais desafios que identifica na sua trajetória até chegar ao cargo de liderança que ocupa atualmente?

AB: Talvez o facto de ser nova e as pessoas duvidarem se temos competência ou legitimidade para estar naquela posição. Hoje tenho 37 anos, fui para o comité de liderança com 33. Quando trabalham connosco percebem a nossa competência, mas não é algo imediato. Acham que não temos poder de decisão... e isso é um desafio.

E: Mas senti isso só em relação à idade, não senti isso em relação ao facto de ser mulher?

AB: Sim, só senti isso em relação à idade, nunca em relação a ser mulher. Nunca senti. Outro desafio diria que quando estamos numa posição de liderança, temos de nos afastar um bocadinho do operacional e pensar estrategicamente. E por vezes fazer esse desvio pode ser complicado porque nos obriga a parar, pensar e largar o dia-a-dia. E terceiro, mais já quando entrei na função em si, existe já uma leadership team, uma equipa de liderança com pessoas que já estão algumas há 20 anos e é um desafio encontrarmos o nosso espaço. Principalmente em funções como a de comunicação, que temos de trabalhar muito lado a lado com todos estes departamentos e, portanto, é encontrar a melhor forma de trabalhar com todos, com perfis completamente distintos.

E: Agora mais no geral, considera que existem estereótipos associados às mulheres que ocupam cargos de liderança, em Portugal?

AB: Creio que ainda existem, mas creio que existem cada vez menos. Todos os dias se falam destes temas. Quando é para colocar uma mulher num cargo de liderança, se calhar os homens podem de alguma forma acabar por ter mais possibilidades que as mulheres e isso é um ponto que eu acho que ainda nos falta conquistar. No entanto, acho que quando lá estão, se percebe realmente o valor e a capacidade de polivalência das mulheres, geralmente, estou aqui um bocadinho a generalizar, mas o lado mais relacional, mais empático das mulheres e que são extremamente relevantes em perfis de liderança.

Portanto, eu acho que cada vez mais se olha para as mulheres e se percebe que têm aqui fatores bastante distintivos. Existem diversos tipos de liderança e para cada empresa, para cada lugar, existem diferentes necessidades e diferentes perfis. E, portanto, se calhar há lideranças que se querem mais empáticas, mais humanas, e vai-se procurar uma liderança nesse sentido, que não significa que tenha que ser homem ou mulher. Estou aqui agora a falar dos perfis. Se calhar há lideranças que estão mais focadas em perfis muito mais técnicos, muito mais analíticos, e que se vai procurar pessoas mais nesta área. Portanto, sim acho que ainda existem estereótipos mas são cada vez menos e cada vez mais se identifica que as mulheres têm enormes qualidades para desempenhar estes cargos de liderança.

E: Como lida com situações de risco no seu cargo de liderança? Já sentiu as suas capacidades serem subestimadas?

AB: Quanto às capacidades serem subestimadas, não nunca senti, nem interna nem externamente. Mas também tenho que dar aqui destaque adicional a L'Oréal. Este ano, a L'Oréal comemora 20 anos de diversidade, equidade e inclusão e, portanto, sempre foi uma empresa extremamente preocupada com estas temáticas. Todos bebemos um bocadinho destes valores e, portanto, isso não sinto. E, sinceramente, para o exterior eu trabalho com diversas agências, diversos *stakeholders* e nunca senti, por ser mulher, honestamente, nunca senti isso.

Quanto ao risco, é assim, eu acho que a mudança é sempre importante. No momento em que essa mudança é comunicada há que respirar, olhar para os aspetos positivos e menos positivos e fazer daí um balanço. Portanto, eu não sou uma pessoa, mesmo na minha vida pessoal, super de grandes mudanças, mas considero que é fundamental e que faz parte do crescimento e faz parte da evolução e que por vezes podem vir a ser positivas. E acho que também cabe aos líderes. Uma das características que eu identifico como de alguém que é líder é essa capacidade de adaptação. E algum jogo de cintura para essa mudança que vier a ocorrer, é encontrar as soluções, é *solution focus* e não é estar pensar “o que vai ser agora?”, é pelo contrário identificar oportunidades.

E: Já sentiu que teve de escolher entre carreira e aspetos familiares ou já sentiu a sua competência ser questionada enquanto líder por ter uma tarefa fora do trabalho ou ser mãe?

AB: Eu vou responder que não e por um motivo. Bem, aqui refiro-me à L'Oréal em específico, na L'Oreal não. Preocupamo-nos bastante entre estabelecer um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Eu sempre tentei fazê-lo, não quer dizer que por vezes não tenha escolhido a vida profissional ao invés da pessoal, mas sem que eu ficasse com imenso peso na consciência, ou seja, eu acho que faz parte termos de fazer escolhas, é preciso é que nos sintamos confortáveis com essas escolhas. E acho que faz parte, acima de tudo, existir flexibilidade. Se me perguntar se já trabalhei várias vezes à noite, já. Se já trabalhei várias vezes ao fim de semana, também. Mas foi uma escolha minha fazê-lo dessa forma. Se me perguntar se já saí para ir à festa da escola da minha afilhada, ou da minha enteada, sim, também já aconteceu.

E: Acredita que homens e mulheres lideram de forma diferente? Se sim, porquê?

AB: Eu não gosto muito de falar aqui do homem vs a mulher... mas acho que há características, na generalidade, intrínsecas mais às mulheres e outras mais aos homens. Se tiver de falar de

perfis, claro que identifico nas mulheres a criatividade. Se há homens criativos? Há, muitos. A empatia... se há homens simpáticos? Sim, também. Só estou a dizer é que na generalidade, as mulheres tendencialmente podem ter mais este tipo de características. Não são melhores líderes que os homens, da mesma forma que os homens não são melhores líderes que as mulheres. Independentemente do género, eu acho que o perfil é que é relevante. Claro que as mulheres terão aqui algumas características a seu favor em determinados aspetos.

E: E considera que ainda há diferenças nas expectativas que são impostas quando a líder é feminina? Quer seja pelas pessoas de fora, ou pelas pessoas de direção, ou pelas pessoas com quem a líder vai trabalhar, acha que as expectativas que são impostas às mulheres são diferentes das expectativas que se teriam caso fosse um homem?

AB: Boa questão... talvez sinta que sim... as mulheres muitas vezes são mães, não é que os homens não sejam pais, mas há aqui multifunções... e aí se calhar a mulher pode ser vista como um elemento, entre aspas, mais fraco, não do ponto de vista intelectual, mas que precisará de algum apoio ou que poderá não ter um pulso tão forte para tomar algumas decisões e pode haver esta expectativa sim.

E: Como descreveria o seu estilo de liderança?

AB: Também depende muito das pessoas com quem trabalhamos, voltamos a falar aqui da adaptação. O meu estilo de liderança hoje em dia não é o mesmo que era há um ano. As pessoas também mudaram, nós também temos que mudar, portanto, é um bocadinho adaptável. Sou uma pessoa extremamente relacional e empática, quero o bem-estar das pessoas, que elas estejam felizes a trabalhar. E não é que eu corresponda às suas expectativas, é que a L'Oreal possa corresponder às suas expectativas. Se as pessoas estiverem felizes estão motivadas, estão engaged com a empresa, estão engaged com a função e, portanto, a sua produtividade também será maior. E promovo muito a participação, a cooperação, quer seja de mim com os meus pares, seja de mim para as pessoas que me reportam. A colaboração e a participação são fundamentais.

Reconheço a importância do feedback, do dar e do receber. É fundamental que haja este feedback para que as pessoas possam crescer e, acima de tudo, para que não se chegue aos momentos de avaliação e seja uma surpresa. A relação é um bocadinho isto, termos confiança para dizer aquilo que pensamos e que sejam pontos positivos e de melhoria que promovam e que ajudem as pessoas a crescer. A cooperação também é fruto de aprendizagem, dar palco às

peçoas para participarem e para terem uma voz ativa, também nas tomadas de decisão, isto é fundamental.

E: Acredita que o género influencia de alguma forma, a maneira como lidera?

AB: Sem dúvida. Sinto que sim. Atenção, há dois tipos de liderança, vou-lhe chamar vertical e horizontal. Eu sou líder mesmo para as peçoas que não me reportam, isso também é muito importante, e a L'Oreal também promove muito isto. Pelo exemplo, pela forma como trabalhamos, somos líderes de outras peçoas. Para as peçoas que me reportam, o facto de eu ser nova e ter entrado para uma leadership team tão nova também é motivo de inspiração. Quando entram novas peçoas para a equipa, muitas vezes dizem “a Ana Baleizão é super próxima, vais ter uma ótima relação com ela.” Depois mandam mensagem a dizer que têm saudades de me ter como chefe. Mas também sou muito exigente. Tinha uma peçoas que trabalhava comigo que dizia que eu era tirana. Simultaneamente sou uma peçoas super próxima, super empática, mas gosta de resultados e gosta de atingir os objetivos e gosta que as peçoas se empenhem e tenham dedicação àquilo que estão a fazer naquele momento em que ali estão.

E: Já sentiu necessidade de adaptar o seu estilo de liderança para ser levada a sério?

AB: Não.

E: Que estratégias utiliza para motivar a equipa?

AB: Na L'Oréal é muito fácil fazer isto, porque a própria empresa promove esta motivação, temos um almoço mensal, paralelamente eu promovo, apesar de eu própria não cumprir muito, eu promovo que as peçoas andem a rodar, como não temos lugares fixos, incentivo a que se rode pelo escritório para se estar sentada ao lado de outras peçoas. Acho que é muito importante as peçoas estarem 100% envolvidas naquilo que está a acontecer. Mesmo que não tenham papel ativo, gosto que as peçoas estejam a par de tudo aquilo que se passa e que sintam integradas. Um exemplo, uma gestão de crise, uma coisa mais gerida por mim, não é? Mas mesmo aí eu gosto que as peçoas estejam sempre informadas do que é que está a acontecer, o que é que estamos neste momento a fazer. A flexibilidade também é importante para motivar as peçoas, mas lá está, é algo que a própria empresa já promove. Eu sou uma peçoas que gosta de entrar cedo e chegar cedo, há peçoas que preferem começar um bocado mais tarde. Há peçoas que cumprem a hora do almoço certinha e outras que não. Poder ir ao ginásio na hora de almoço...permitir essa flexibilidade também é motivador. Eu acho que é a própria relação que fomento com as peçoas. E também somos uma equipa, eu não assumo essa posição de

líder, acho que somos uma equipa, estamos aqui para trabalhar em conjunto e para fazer o possível.

E: Saindo um pouco do mundo da liderança e focando mais em comunicação, como se identifica como comunicadora e qual é o seu estilo de comunicação dominante?

AB: Depende. Depende das pessoas, depende da situação, depende dos objetivos também. Eu sou uma pessoa emocional quando tenho que ser emocional, bastante assertiva quando tenho que ser, portanto, temos que adaptar.

E: Acho que o estilo de liderança afeta a relação com o colaborador? Ou seja, se líder for mais transformacional, o colaborador excede as expectativas e não cumpre somente os objetivos, e se o líder for mais transacional, o colaborador acaba por também entregar só aquilo que tem de ser.?

AB: Sim, eu acho que sem dúvida E não tenho mesmo dúvidas que o estilo de liderança tem muita influência na forma como as pessoas entregam e se dedicam e reconhecem ou não o valor no líder. Já tive líderes de todo o género, mas que também souberam adaptar uns melhores que outros às equipas que tinham, da mesma maneira que eu enquanto líder também já me adaptei, porque lá estão as pessoas são todas diferentes. Eu posso ser uma excelente líder para uma pessoa, mas podem vir naturalmente pessoas para a minha equipa que não são recrutadas por mim, por fruto de processo, e também faz parte do meu crescimento enquanto líder aprender a adaptar-me. E acho que isso tem muito que ver com feedback, com as pessoas estarem em constante transformação, estarem abertas à mudança.

E: Já notou efeitos da sua liderança no otimismo, na motivação ou na confiança do colaborador?

AB: Sim, já.

E: Sente que o seu estilo de liderança, com a sua equipa, funciona? Sente que os colaboradores são motivados devido à forma como lidera?

AB: Sim, sim. Eu estou permanentemente a tentar ensinar com empatia, mas também exigir com exigência passando a expressão. E olharmos para as pessoas como pessoas. Não são unicamente colaboradores, são pessoas e há dias em que estamos mais bem-dispostos, outros dias estamos menos, há dias em que estamos mais preguiçosos, outros dias estamos menos, e também tem que haver essa abertura e essa compreensão, e perceber que podem haver umas pessoas que uma palmadinha nas costas todos os dias é importante, para outras é

completamente irrelevante. Mas sim, sinto que o meu estilo de liderança já teve efeitos. Acho que no dia-a-dia tem, é uma construção, mas também em situações pontuais onde as pessoas receberam com enorme receptividade.

E: Quanto às perguntas mais diretas já terminamos, quer partilhar algum desafio de comunicação que sentiu enquanto líder, enquanto mulher?

AB: Sabes que é difícil, quando trabalhas em empresas nas quais há muitas destas preocupações e em que nos sentimos tão bem, tão orgulhosos e as pessoas que trabalham lá também, onde existem estas preocupações com a DEI, é difícil identificar situações menos positivas. A verdade é que em todas as empresas em que eu trabalhei havia sempre essas qualidades. Quando estava na Vogue era uma diretora da revista, quando eu estava na LPM, diretora-geral, era uma mulher também...

E: Já teve algum líder masculino?

AB: Tenho agora. Agora, por exemplo, mudámos há pouco tempo e agora tenho um líder. E líderes de diferentes nacionalidades, que também é interessante esta perspetiva de pessoas com culturas diferentes. A minha antiga chefe era brasileira, mas também já estava há muitos anos em Portugal, mas não deixa de ser uma pessoa com uma cultura diferente. Agora tenho um manager espanhol, é semelhante a Portugal, mas também com as suas características. Isso é interessante.

E: Ok, da minha parte acho que está tudo. Ana, muito obrigada pela conversa e pelo tempo que dispensou!

AB: Obrigada eu!

Apêndice 7: Declaração de consentimento informado (Dra. Sara Proença)



ESCOLA SUPERIOR
DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Declaração de Consentimento Informado

A presente entrevista é parte integrante da Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, na Escola Superior de Comunicação Social do IPL (Instituto Politécnico de Lisboa) cujo tema se enquadra na relação entre a *liderança feminina* e o *compromisso organizacional*.

Mediante aceitação, a entrevista será gravada e posteriormente transcrita, por forma a garantir a exatidão na recolha de dados. A entrevista, a identificação da organização e do entrevistado irão constar no projeto em causa.

Garanto que os dados recolhidos são exclusivamente para fins académicos, no âmbito da referida investigação. Este estudo não lhe trará nenhuma despesa ou risco.

O resultado da investigação, orientada pela Professora Doutora Sandra Marisa Lopes Miranda, será apresentada na Escola Superior de Comunicação Social, em Benfica (Lisboa).

Devidamente informada e após assinar a presente declaração, está a aceitar participar voluntariamente nesta investigação, podendo recusar-se a participar ou retirar-se em qualquer instante, sem necessidade de justificação.

Declaro que li e compreendi esta informação e que aceito participar na entrevista.

Assinatura do entrevistador,

Assinatura do participante,

12 de junho de 2025

Apêndice 8: Transcrição da entrevista à Dra. Sara Proença

Entrevistadora (E): Boa tarde, Sara! Obrigada pelo tempo que disponibilizou, ainda por mais no final de um dia de trabalho. Para começar, fale-me um pouco do seu percurso académico e profissional. Que cargo ocupa agora e que funções específicas desempenha?

Sara Proença (SP): Bora lá! Ok. Então, eu licenciiei-me em gestão de empresas com especialização em finanças. Comecei a carreira na área de corretoras e mercado de capitais e bancos de investimentos. Tive aí alguns anos, depois fui viver para fora e estive no Brasil. Onde entrei em áreas de comunicação e relações com investidores, portanto aproveitava o meu background na área financeira e comecei a ir nessa altura para áreas de comunicação e basicamente trabalhava numa consultora que ajudava empresas cotadas em bolsa a comunicar para os investidores, ou seja, tudo o que era perspetivas e comunicações sensíveis era muito importante, era uma estratégia porque o mercado de capitais vive de expectativas.

Depois vivi aí dois anos e meio, trabalhei em São Paulo e fiz uma especialização em Comunicação e Marketing, na FIA, que faz parte da Universidade de São Paulo e depois acabei o meu mestrado em gestão internacional em França, mas era uma espécie de parceria que as duas universidades tinham. Depois voltei para Portugal e entrei no mundo das agências, não tão especializadas como aquela que eu tinha trabalhado no Brasil. Tive três anos numa agência e depois fundei o The Square. O The Square vai fazer oito anos. Sou fundadora e CEO da agência. O que é que isso quer dizer? É que faço um bocado de tudo. Cada vez acho que temos uma equipa maior e melhor, e portanto, as coisas já começam a estar bastante melhor divididas, mas faço a gestão diária da agência, das equipas, das pessoas, da alocação de pessoas, faço a gestão financeira também e lido com alguns clientes. E é isso, pôr o barco a mexer.

E: Quais foram os principais desafios que enfrentou nesta trajetória até chegar ao cargo de liderança que ocupa atualmente?

SP: Eu passei por vários desafios em diferentes trabalhos. Acho que todos os trabalhos tiveram desafios. Agora, hoje dou muito valor ter passado por eles. Na altura, se calhar, não os via tão bem. Mas acho que me deram alguma resiliência. No mundo das corretoras, é um mundo muito masculino e muito complicado de trabalhar. Eu era mais nova era miúda na altura, portanto havia assim um bocadinho de... “O que é que estás para aí a dizer?”. No mundo da banca de investimento também são mundos corporativos, com empresas grandes, com muitas pessoas, são ambientes um bocadinho mais distantes, mais frios, portanto ter lidado com esse mundo acho que é relevante.

Depois ter saído de Portugal e ter ido para o Brasil foi sair muito da minha zona de conforto, e, portanto, aí tinha um ambiente muito internacional, porque trabalhava com americanos, com angolanos, com pessoas da América Latina, portanto aí também acho que a pessoa acaba por crescer e ficar um bocadinho mais humilde. Porque trabalhando em São Paulo, que é uma cidade muito internacional, acho que consegues ter contacto com muitas culturas e acho que isso é um desafio, mas traz muito retorno a nível de crescimento pessoal e profissional. Depois eu vim grávida do Brasil e comecei a trabalhar em Portugal numa agência, muito pequenina na altura e, portanto, passei de um mundo muito corporativo e muito grande para uma agência muito pequenina. Também tem os seus desafios, não é? É preciso fazer tudo, é preciso criar tudo, é preciso criar processos.

Chegando ao The Square, nós passámos de uma pessoa para 40. E todos os anos foram muito desafiantes. A cada ano os desafios vão sendo diferentes. Num ano é porque temos de ter muitos clientes e temos de ter muitos negócios, noutra ano é porque temos de crescer muito a equipa. Vamos sempre tendo desafios diferentes de acordo com a fase em que estamos. Cheguei aqui com uma aprendizagem muito heterogénea e com um contacto muito diverso a nível não só cultural como de background. Já trabalhei com pessoas financeiras, gestoras, pessoas mais ligadas ao mundo da consultoria, acho que isso foi bastante positivo.

E: De forma mais geral, considera que ainda existem estereótipos associados às mulheres que ocupam cargos de liderança e de que forma acha que esses estereótipos podem afetar o acesso das mulheres a esses cargos?

SP: Eu comecei a trabalhar há 20 anos, portanto, acho que as coisas, entretanto mudaram um bocadinho. Mas, claramente, numa corretora, há 20 anos, sendo menina, muito jovem, com 21 anos, é óbvio que ninguém me ligava nenhuma, quer dizer... era uma miúda que para ali andava. Aí era um ambiente muito masculino e realmente com poucas mulheres. Eu acho que estereótipos vão existindo. Acho que depois cabe também às próprias mulheres aventurarem-se e saírem da zona de conforto e serem, às vezes, encorajadas a partir da própria casa a dar alguns passos em frente. Portanto, eu diria que alguns estereótipos existem, mas também acho que está um bocadinho na mão, também, das próprias visadas, de cortar isso.

Agora, eu nos dias de hoje, aqui no The Square, tenho uma experiência um bocadinho diferente, porque, na verdade, temos o problema inverso. Nós somos 40 pessoas e só temos 3 homens. Hoje entrou o quarto homem para a equipa. Portanto, aqui é um mundo com imensas mulheres. Na liderança, só temos 2 homens, portanto, temos 9 mulheres e dois homens na

liderança, quase que pecamos por não ter alguma diversidade de gênero aqui, um bocadinho ao contrário do que se possa imaginar na maior parte das empresas. Aqui, temos mulheres mães, eu sou mãe, temos mulheres em fases de vida diferentes e as coisas avançam e fazem-se e correm bem. Nunca me passaria pela cabeça não contratar uma pessoa porque é mulher ou homem.

E: E no percurso que teve, presenciou alguma situação onde se percebia que a mulher estava a ser desvalorizada simplesmente porque era mulher, não era tão levada a sério?

SP: Não tive essa experiência. Acho que talvez a mais gritante foi a corretora, o dono era senhor pouco mais velho e aí nem me ligavam nenhum, eu estava para lá, mas nem sei dizer se era porque era rapariga... Se calhar se fosse rapaz era igual. Eu tinha era uma diferença de idade brutal para a generalidade. A pessoa mais nova a seguir a mim devia ter mais 12 anos que eu ou 15, era mesmo uma discrepância brutal. Portanto, eu não consigo dizer se era um tema mais geracional, se era um tema de gênero. No Brasil tinha chefes mulheres, portanto, as minhas chefes eram mulheres em cargos de liderança, e elas tinham muita voz e muita assertividade, também tinham pessoas, a cima delas, homens, e aí não senti nada disso. Na outra agência também eram muito mais mulheres. Não consigo apontar uma situação concreta, honestamente.

E: Como lida com situações de risco no seu cargo de liderança? Na literatura, há alguns que nos dizem que as mulheres têm maior aversão ao risco, como é que é na sua situação?

SP: Eu acho que as mulheres têm um bocadinho mais de cautela, aliás até na condução e noutras atividades se brinca, e acho que é uma brincadeira com factos, que há muito menos acidentes com mulheres do que com homens. Eu acho que as mulheres têm mais cuidado e são um bocadinho mais introvertidas e mais discretas. Não se pode dizer isto tipo “As mulheres são assim e aos homens são assado”, mas acho que na generalidade pode haver um traço mais cauteloso nas mulheres. Até se vê na nossa área de relações públicas muito facilmente conseguimos porta-vozes homens que não se importam nada de falar com os jornalistas e as mulheres quando identificamos oportunidades e queremos que elas falem com os jornalistas, elas não têm tanta disponibilidade, nem à vontade, nem vontade de aparecer. Portanto, eu acho que é um tema de eventual traço, característica - as mulheres são um bocadinho mais recatadas, mais resguardadas, se calhar porque pensam mais numa ótica de cuidar, de tratar... mas isto já é um bocado mais psicologia, mas concordo que as mulheres talvez tenham um bocadinho mais de aversão ao risco, sim. E medo de desiludir, também. Acho que os homens se atiram mais de cabeça, e se correr mal, azar.

E: Se calhar os homens não sentem tanta pressão ou julgamento, as mulheres acabam por ter mais cuidado porque têm mais receios relativamente aos de fora.

SP: Sim, talvez, acho que têm mais receio de não impressionar tanto, de não ter uma imagem tão positiva. São mais preocupadas com isso se calhar. Mas há exceções obviamente.

E: Já sentiu que teve de escolher entre carreira e aspetos familiares ou já sentiu a sua competência ser questionada enquanto líder por ser mulher ou por ser mãe?

SP: Ao nível da competência ser questionada por ser mulher...olha eu acho que não. E acho que até me acontece ao contrário. O facto de ser mãe e ter outras frentes, só me ajuda profissionalmente. Portanto, acho que não há essa história de vida pessoal e profissional, nós somos aquilo que somos, seja em casa, seja no trabalho, e a verdade é que acho que desde que sou mãe que sou muito melhor profissional, faço o triplo das coisas em metade do tempo e não descuro estar com as minhas filhas por causa do trabalho. Depois posso ter que trabalhar à noite, mas já é uma decisão minha. E, portanto, eu sempre tive filhos quando achei que tinha que ter, nunca pensei “Ah agora não é uma boa altura profissional para ter filhos”. Nunca tive esse pensamento. Os filhos vieram quando achávamos que tinham que vir. O número de filhos foi o que achávamos que era o adequado para nós. Depois tem que haver aqui uma gestão equilibrada dos dois universos e há dias desafiantes, mas faz-se. Se a pessoa tiver gosto, tem gosto no trabalho, tem gosto familiar... portanto tento gerir e é sagrado jantar com as minhas filhas e estar com elas sempre, todos os dias, ao fim do dia e partilharmos os nossos dias.

E: Acredita que homens e mulheres lideram de forma diferente? Se sim, porquê?

SP: Lá está, acho que é dúbio traçarmos uma característica baseada somente no género “Os homens fazem assim e as mulheres fazem assado”. Eu acho que são perfis muito complementares na generalidade e por isso é que é bom ter uma equipa diversa. Acho que uma mulher, apesar de ser mais recatada, vai a fundo nos problemas e leva o que tiver que levar à frente para resolver um problema. Se calhar, o homem tem uma racionalidade e um desprendimento emocional maior, que também é uma característica muito boa numa equipa. Posso, eventualmente, conseguir ver esses traços distintos, mas acho que o que é fundamental é termos as duas versões de liderança.

E claro depois há exceções, há homens com características tipicamente mais femininas e mulheres com características mais masculinas. Eu acho que a assertividade está maior nas mulheres. Porque acho que uma mulher, apesar de ser mais recatada e pensar que não quer

tanta exposição, em momentos de decisão a sua assertividade é superior, pelo menos da minha experiência.

E: Considera que há diferenças nas expectativas que são impostas às mulheres que querem ocupar ou que já ocupam cargos de liderança? Por exemplo, num momento onde tem de se escolher entre um homem e uma mulher para um cargo de liderança, optam pelo homem por haver uma expectativa mais positiva para o seu desempenho?

SP: Olha, há 20 anos quando comecei no mercado de trabalho e a ser entrevistada faziam-me perguntas sobre se queria ser mãe e quando é que pensava ser mãe, talvez por expectativa no desempenho, não sei... Agora, eu acho que os tempos mudaram muito. Acho francamente triste perguntarem coisas dessas, seja a um homem, seja a uma mulher. Acho que a vida pessoal e profissional têm que andar juntas, e é preciso que haja equilíbrio em ambas as frentes, e acho que uma pessoa é melhor profissional se tiver uma boa vida familiar e uma vida equilibrada. Portanto, acho até importante que as pessoas tenham estrutura, uma relação estruturada, ou tenham filhos, porque acho que isso é logo meio caminho andado para ser um profissional diferente. Ou pelo menos com uma eficiência normalmente na média superior.

E ao fim de 20 anos, se calhar posso ter sentido isso numa fase em que estava a procurar trabalho, nas minhas primeiras interações com o mercado de trabalho. Nunca senti isso no Brasil e nunca senti agora em Portugal nos últimos tempos. Estou numa posição de estar mais a entrevistar pessoas do que a ser entrevistada, mas por exemplo aqui, pelo menos no The Square, nós nem sequer perguntamos se a pessoa tem filhos. A pessoa, se quiser, diz.

E: Como descreveria o seu estilo de liderança? Posso dar aqui alguns exemplos. Enquadra-se mais numa liderança transformacional, transaccional, mais democrática ou autocrática, mais orientado para o objetivo ou para a relação?

SP: Eu acho que é cada vez mais colaborativo, também pela dimensão que temos, portanto, decidimos muita coisa em equipa. Acho que é um estilo de liderança empático, ou seja, de bastante compreensão e de conseguir pôr-me nos pés do outro, mas com bastante assertividade ao mesmo tempo, empatia e assertividade ou exigência. Eu sou muito exigente com a qualidade do que eu faço e do que todos à minha volta fazem e, portanto, essa exigência passa para a equipa e coisas bem feitas, com bom comprometimento e com dedicação, mesmo que saiam tortas, está tudo bem. E às vezes saem tortas por razões que não dependem de nós. Coisas mal feitas com os pés, com pouca dedicação, não gosto e digo. Para mim, enquanto líder, o talento

tem que ser avaliado pelo esforço e não pelo resultado, sobretudo numa área como a nossa que tem muitos “ses” no caminho. O esforço e a dedicação contam imenso, ou diria tudo.

E: Acredito que o seu género influencia de alguma forma, o modo como lidera?

SP: Uma pergunta difícil... Não sei porque teria de ter aqui uma pessoa, um homem ao meu lado, com o mesmo percurso, pessoal e profissional, para nos podermos comparar... Eu tenho uma característica que é: se há um problema e ele está aqui e eu sei que ele existe, eu não descanso enquanto não conseguir ou solucionar ou tentar pelo menos solucionar. Acho que nem toda a gente é assim, mas acho que não tem a ver com ser homem ou com ser mulher. Eu acho que dá muito trabalho termos as coisas alinhadas e termos uma equipa motivada e termos os clientes bem orientados. Temos que estar sempre em envolvimento e a falar com as pessoas e a ouvir as pessoas, sobretudo, ouvir as pessoas e entender as pessoas, seja equipa, seja clientes. Acho que isto dá imenso trabalho, mas eu também não vejo fazermos isto de outra forma e, portanto, não sei muito bem se isto é uma característica minha, de como eu vejo o mundo do trabalho e de levar isto para a frente ou se tem a ver com o género. Não consigo mesmo responder.

E: Claro. Já sentiu necessidade de adaptar o seu estilo de liderança, em algum momento, para ser “levada a sério”?

SP: Eu sou uma pessoa leve e gosto de humor e adoro rir-me e sou muito brincalhona. E, portanto, eu acho que dá para ver muito rapidamente quando não estou nesse mood. E portanto, eu sou eu. Chego aqui ao trabalho e sou eu. Eu sou como sou em casa. Quando as minhas filhas fazem asneira, também é levam comigo. E quando fazem coisas muito boas e que eu acho que são boas a nível de valores, também as elogio. Sou aqui no escritório como sou lá fora, como sou em casa. E não sinto necessidade de adaptar o estilo, porque acho que muito rapidamente se vê se estou num modo brincalhão e de humor que é o meu normal ou se estou bastante assertiva e a querer resolver uma situação que não correu tão bem.

E: Que estratégias utiliza para resolver conflitos e motivar a equipa?

SP: Olha, motivar a equipa tem algumas coisas de “livros”, mas eu diria aquilo que eu sinto no dia-a-dia é envolver, passar a informação toda e dar alguma responsabilidade na tomada de decisão. Ou seja, temos um desafio, puxamos as pessoas, com um desafio que é do cliente, o cliente é de todos nós e, portanto, acho que as pessoas que têm alguma ambição, gostam de estar envolvidas e gostam de participar numa decisão que vamos ter que tomar ou numa

estratégia que vamos ter que decidir em conjunto. Portanto, eu acho que isto de puxar as pessoas para dentro da ação e do centro do que está a acontecer motiva bastante. Pessoas que não querem sair da zona de conforto, sofrem muito com isto.

Outra coisa que acho que motiva as pessoas é elas serem ouvidas, não quer dizer que se consiga atender a tudo, mas pelo menos saberem “Olha, eu fui ouvida e certamente se falou desta situação em alguma reunião”. Isto motiva as pessoas e tranquiliza-as. E serem vistas, não é? As pessoas são todas diferentes, o estilo de liderança e de feedback e a forma de encaminhar é diferente de pessoa para pessoa, por isso é que é tão importante conhecer bem com quem estamos a lidar.

Quanto à outra pergunta de resolução de conflitos... eu não me meto nos conflitos do dia-a-dia que acontecem, sobretudo com uma equipa maior. Se me pedirem opinião eu dou. Mas não me meto lá no meio. Ou seja, tento sempre que seja a equipa a resolver a situação. Se for uma coisa muito prolongada, muito séria, muito visível, posso eventualmente perguntar se posso ajudar. Mas tento sempre que sejam as equipas naquela situação, envolvidas naquele momento ou naquele conflito, que consigam falar, resolver, pensar em soluções e serem profissionais mais resilientes. Portanto, essa é a minha primeira postura. Lá está se é uma coisa assim grave que começa a passar para a equipa, tanto saber se posso de alguma forma contribuir. Mas com uma equipa de 40 pessoas, os conflitos deveriam autoresolver-se. E em princípio é o que acontece.

E: Falou-me aqui de alguns pontos que destacam a importância que dá ao pensamento em rede, a uma hierarquia mais horizontal, coloca as pessoas ao seu lado na toma de decisões...

SP: Temos uma hierarquia super horizontal, ou seja, nós temos responsabilidades diferentes de acordo com a senioridade das pessoas, mas temos uma estrutura completamente horizontal. Eu posso ter que fazer uma proposta numa área que eu menos domino e vou puxar um júnior para vir trabalhar comigo naquela proposta, porque ele domina muito mais aquela área. Ou seja, não temos nada, esta hierarquia de *roles*, de papéis, o nosso mote é entregar um bom serviço de acompanhamento e soluções aos nossos clientes, independentemente de quem o faz. E, portanto, eu posso ter um desafio que eu acho que algum colega sabe melhor ajudar e nós puxamos esse colega para dar a sua opinião, a colaboração é uma das características que temos de melhor aqui e que funciona bem e que deve ser mantida, claro. E acho que motiva, as pessoas gostam de ajudar. Têm uma série de clientes para tratar, mas quando temos um desafio num cliente que não é delas, elas gostam de serem ouvidas para ajudar, porque estamos a validar

que elas têm conhecimento bom para partilhar e sentem-se orgulhosas. É um dois em um, porque motivamos as pessoas e o resultado normalmente sai muito melhor.

E: Saindo um pouco do mundo da liderança e focando mais na comunicação, como se identifica como comunicadora e qual é o seu estilo de comunicação dominante?

SP: Olha, eu aprendi nos últimos anos e cada vez falo menos. Cada vez observo mais e cada vez mais tento dar um *guidance* mais discreto, mais em pessoas estratégicas para que elas possam tentar resolver determinado desafio. Isto mais numa ótica de equipa, com os clientes é um bocadinho diferente. Assim aquele tipo de reunião em que eu falo e todos estão a olhar, tipo, abomino, detesto e não faço. Se me pedirem para eu partilhar alguma coisa, partilho, mas mesmo se me pedirem para eu fazer o *refresh* de uma situação, ou de um tema em que a equipa quer rever alguma coisa, o que eu faço é ir falar com todas as pessoas que vão participar naquela reunião e perceber “olha, que tema é que tu gostavas que fosse falado nesta reunião?”.

Isto tem que ser uma coisa de conjunto, eu não posso achar que o que eu estou a dizer, é o que os outros querem ouvir e, portanto, é preciso construir aqui um trabalho muito com a audiência e para termos audiência temos que saber o que as pessoas querem ouvir, ou que dúvidas têm, ou o que é que não está tão claro. E pronto, por isso é que isto dá tudo muito trabalho, trabalhar em colaboração é giro, mas dá algum trabalho, mas é trabalho que acho que é bom de se fazer porque o resultado depois é bom. E, portanto, eu estou cada vez mais numa ótica de estratégia, de ver onde é que nós podemos adicionar mais valor, tentar puxar pela equipa para fazermos o *extra mile*, mas o dia-a-dia é a equipa que está a gerir, o que é fantástico.

E: Diria que, como disse há pouco, tenta praticar a empatia mas também a assertividade? Sente que escolhe entre uma comunicação mais racional ou mais emocional?

SP: Adoto os dois. E noto quando estou a ser mais emocional e tento perceber se não estou a ser demasiado emocional. E noto quando estou a ser racional e tento pensar se estarei a ser demasiado racional. Mas acho que as duas coisas têm que andar juntas. Portanto, empatia e emoção andam juntas. E racionalidade e assertividade também devem andar juntas. Acho que andar no equilíbrio é importante. E às vezes precisamos de sair daqui e deixar um bocadinho o emocional para trás e pensar no assunto daqui a dois dias. E o mesmo, se calhar estou a ser muito racional, vamos cá deixar passar dois dias e depois logo se vê daqui a dois dias. A tomada de decisão quando estamos dentro de uma situação em que temos que decidir algo rápido, normalmente não corre bem. E eu cada vez sou menos impulsiva, é da idade. Eu antes era muito impulsiva. Eu queria sempre resolver e responder a tudo e à equipa. E cada vez mais percebo

que isso não é liderar. Para liderar é preciso dar uns passinhos atrás e dar pequenos toques para que uma ou outra coisa aconteça. Mas deixar a coisa fluir.

E: De que forma a comunicação pode ser usada para promover a autonomia dos colaboradores?

SP: Eu acho que a comunicação é essencial para as pessoas serem autônomas, que é: clareza, eficácia e as pessoas saberem exatamente o que é esperado delas. As pessoas saberem o que é que têm que fazer entre as suas equipas, uma comunicação completamente aberta e transparente, e de as pessoas todas saberem o seu papel. Portanto, a comunicação aqui é crucial. E basta nós termos um team leader, que é quem lidera projetos, que não seja tão claro na comunicação que o trabalho vai ver todo desmazelado, desorganizado. Portanto, vai ser um trabalho mais difícil de executar, não é que não se possa, não é que o output vá sair mal, mas é um trabalho mais difícil para a equipa executar. E, portanto, comunicação e autonomia andam de mão dada. É fundamental.

E: Acha que o estilo de liderança afeta a relação com o colaborador?

SP: Eu acho que a coisa mais importante de uma pessoa na sua carreira é ter bons líderes. Acho que é a coisa que mais os forma. Bons líderes para o bem, maus líderes para o mal. E, portanto, eu acho que molda muito as pessoas. E eu diria que o estilo de liderança impacta muito no tipo de profissional que aquela pessoa vai ser, se calhar até nos próximos anos. E depois lá está também depende da influência desses líderes nas equipas, porque há líderes que são líderes na função, no nome, e depois não são na realidade e não conseguem influenciar. Portanto, eu diria que isso para mim não é um líder. É uma pessoa que tem um cargo que lhe atribuíram de sénior ou de liderança, mas que ainda não consegue exercê-lo, e às vezes pode, nem sequer nunca conseguir exercê-lo.

E depois também temos casos engraçados de pessoas muito jovens que são líderes. Pessoas que estão aqui com o seu primeiro emprego e que são líderes no sentido em que conseguem movimentar a equipa e conseguem influenciar as pessoas à volta, inclusive as pessoas mais séniores, e para mim essas pessoas são líderes. Há pessoas que têm competências mais natas para liderança, há outras pessoas menos, mas eu acho que tudo se aprende com algum trabalho de autoconhecimento, de conseguir perceber a sala e em que reunião é que eu estou e o que é que está a acontecer aqui. Claro que isto são coisas que são trabalhadas e há pessoas que têm mais apetência para o fazer, mas eu diria que se aprende. Portanto, eu acho que um líder influencia bastante numa pessoa. Claro que depois há outros fatores, como a família, o contexto, os amigos, a forma como aquela pessoa cresceu e foi educada.

E: E o próprio compromisso da pessoa com a organização...

SP: Eu acho que é mais compromisso com o trabalho. Eu acho que uma pessoa que tem compromisso com o trabalho vai fazer bom trabalho em praticamente qualquer organização. Depois podem haver organizações mais profissionais e outras menos. Mas eu acho que uma pessoa que tem um compromisso alto com o trabalho, vai conseguir fazer coisas muito boas num sítio por onde passar, independentemente de onde é. E, portanto, depois há um tema que é devemos trabalhar num sítio onde estamos plenamente alinhados com a missão e com os valores daquela empresa e, portanto, aí não tem como haver uns valores naquele sentido e uma pessoa ter os valores no outro, quer dizer, isso não vai funcionar. Por melhor que seja o líder, não vamos conseguir puxar uma pessoa que rema para um lado, remando para o outro. Isso não faz sentido. Por isso, há pessoas que fazem sentido numa organização e que não fazem sentido noutra organização. Os valores da organização e da pessoa têm de ter pontos comuns.

E: De que forma o seu estilo de liderança afeta a relação com o colaborador?

SP: Afeta totalmente. Sinto que se eu desanimar em frente à equipa, aquela equipa “morre”. O exemplo é essencial.

E: Já notou efeitos do seu estilo de liderança na motivação, otimismo ou confiança dos colaboradores?

SP: Claro, porque há um efeito de olharmos para quem está mais a cima. Não acho que as pessoas devam esconder emoções e andar tipo robôs porque têm de ser um exemplo, não. Eu acho que há um ponto de autenticidade na liderança que conta muito. Agora, também tenho que ter noção de que tudo o que eu mostrar e eu disser vai influenciar. Portanto, se eu disser este cliente é chato, a equipa vai achar que o cliente é chato ao cubo, não é? E, portanto, é preciso ter cuidado com o exemplo que se dá. Não quer isto dizer que não haja fases difíceis e que nós não possamos “Epa isto está a ser um bocadinho difícil. Vamos lá todos pensar juntos e vamos lá todos arranjar aqui uma solução para isto acontecer”. Essa autenticidade acho que é importante. E é uma autenticidade que tem que ter alguma noção, tal como quando somos mães e pais, também temos que ter noção de que estamos a ser exemplo para os nossos filhos.

E: Última pergunta e agora mais aberta, há algum desafio de comunicação que enfrenta enquanto líder que queira partilhar?

SP: Eu acho que o que eu tenho aprendido é: quanto mais informação se passa às pessoas e às equipas sobre determinada situação, melhor os resultados. Ou seja, mais elas entendem o que está a acontecer e porquê, e acho que cria um ambiente de segurança. Portanto, eu acho que a comunicação e a liderança têm que casar, não tem como. Esta tem sido a minha experiência, e acho mesmo que um líder bom, normalmente tem uma comunicação muito clara, muito eficaz, muito direta, muito assertiva, o que não quer dizer que não seja empática. Para mim é quase necessidade básica. Não se pode ser um bom líder sem ter essa competência, mas acho que quem não a tem...é uma competência que se pode trabalhar também.

E: Obrigada, Sara! Já está.

SP: Ótimo, espero ter ajudado.

Apêndice 9: Grelha de categorização das entrevistas

categorias	Subcategorias	Locutor	Resposta/citação
Enquadramento	Percurso académico e profissional e cargo atual	Dra. Marta	Licenciada em Comunicação Empresarial e RP (ESCS); docente da UC Comunicação B2B. Sempre trabalhou em Comunicação, com vários cargos de liderança; Chief Strategy Officer na Once Upon a Brand. Atualmente fundadora da SayU Consulting que nasceu em 2010.
		Dra. Tânia	Ensino secundário em Artes; licenciada em Comunicação Empresarial (ESCS); Erasmus em Barcelona; trabalhou em tele-marketing, em agências de comunicação; foi DG na GCI. Atualmente é diretora geral da Taylor (desde 2023), do YNG, onde já tinha estado durante 12 anos, passando por vários cargos (Consultora, Coordenadora)
		Dra. Ana	Licenciada em Comunicação Empresarial e RP (ESCS); pós-graduada em Estratégias de Comunicação e Assessoria Mediática (UEuropeia); completou o primeiro ano do mestrado em gestão para não gestores (ISCTE). Trabalhou na Vogue e na LPM (onde foi coordenadora de New Business). Atualmente é Head of Corporate Communications & Engagement na L'Oréal Portugal (desde 2022), onde estagiou pela primeira vez.
		Dra. Sara	Licenciada em Gestão de empresas com especialização em finanças. Começou na área das corretoras e mercado de capitais e banco de investimentos. Entrou na área da Comunicação no Brasil (e relação com investidores). Especializou-se em Comunicação e Marketing. Trabalhou em agência durante 3 anos. Atualmente é fundadora e CEO do TS desde 2017.
Desigualdades de género e teto de vidro	Experiências com barreiras à progressão profissional	Dra. Marta	“É assim, eu não acho que a minha realidade tenha sido melhor ou pior por ser mulher. (...) Dentro da gestão foi mais difícil ser credibilizada, mas porque tinha 26, ou seja, era uma jovem a trabalhar em comunicação política, num meio muito masculino. Sermos mulheres e os temas de ser-se mulher eram mais complexos, antes achávamos graças a algumas piadas que hoje em dia já nem se comentam. Acho que agora há muito mais cuidado na forma como se abordam as questões sexistas e o que é que se pode ou não dizer.”
		Dra. Tânia	“Aprender a liderar e gerir uma equipa é o mais difícil de tudo, sem dúvida. (...) a primeira pessoa que eu tive para gerir ou para liderar, eu ficava muito nervosa quando tinha que dizer alguma coisa. Eu nem conseguia. (...) Ia enviar um e-mail e escrevia o e-mail imensas vezes, ficava muito preocupada sempre de dizer as coisas. (...) enquanto gestora eu sentia muito a necessidade de que as pessoas gostassem todas muito de mim”

		Dra. Ana	“Talvez o facto de ser nova e as pessoas duvidarem se temos competência ou legitimidade para estar naquela posição. (...) Quando trabalham connosco percebem a nossa competência, mas não é algo imediato. Acham que não temos poder de decisão... e isso é um desafio. (...) Sim, só senti isso em relação à idade, nunca em relação a ser mulher. (...) Outro desafio diria que quando estamos numa posição de liderança, temos de nos afastar um bocadinho do operacional e pensar estrategicamente. (...) E terceiro (...) é um desafio encontrarmos o nosso espaço.”
		Dra. Sara	“Eu passei por vários desafios em diferentes trabalhos. Mas acho que todos me deram alguma resiliência” (...) No mundo das corretoras, é um mundo muito masculino e muito complicado de trabalhar. Eu era mais nova era miúda na altura, portanto havia assim um bocadinho de... “O que é que estás para aí a dizer?”“
	Perceção sobre estereótipos /desigualdade de género na organização/setor	Dra. Marta	“Globalmente existem. (...) Não é fácil para as empresas, as mulheres ainda têm este tema, porque têm de parar para serem mães e, portanto, o género e a equidade são ainda questões difíceis de resolver e são um tema, claramente.”
		Dra. Tânia	“Olha, eu vou ser sincera. Internamente, dentro das equipas, eu não sinto isso. Portanto, não vou dizer que existam estereótipos. O que eu ainda sinto é externo à equipa e aqui na relação com o cliente. Ou seja, ainda encontro clientes que claramente, por eu ser mulher e por dizer o que tenho a dizer não levam nada disso a sério. (...) E eu sinto claramente que, se eu fosse homem, eles provavelmente não fariam de determinada forma comigo como falam. (...) mas sinto isso mais a nível ainda de gestão de pessoas de topo em algumas empresas do que propriamente internamente. (...) Eu acho que cada vez há mais oportunidades para as mulheres. (...) Obviamente nós temos sempre aqui uma questão que é a maternidade. E que muitas vezes calha mesmo na altura de progressão de carreira”
		Dra. Ana	“Creio que ainda existem, mas creio que existem cada vez menos. Quando é para colocar uma mulher num cargo de liderança, se calhar os homens podem de alguma forma acabar por ter mais possibilidades que as mulheres e isso é um ponto que eu acho que ainda nos falta conquistar. No entanto, acho que quando lá estão, se percebe realmente o valor e a capacidade de polivalência das mulheres. (...) cada vez mais se identifica que as mulheres têm enormes qualidades para desempenhar estes cargos de liderança.”
		Dra. Sara	“Eu comecei a trabalhar há 20 anos, portanto, acho que as coisas, entretanto mudaram um bocadinho. (...) Eu acho que estereótipos vão existindo. Acho que depois cabe também às próprias mulheres aventurarem-se e saírem da zona de conforto. (...) Portanto, eu diria que alguns estereótipos existem, mas também acho que está um bocadinho na mão, também, das próprias visadas, de cortar isso. (...) aqui no The Square, tenho uma experiência um bocadinho diferente, porque, na verdade, temos o problema inverso. Nós somos 40 pessoas e só temos 3 homens. (...) Nunca me passaria pela cabeça não contratar uma pessoa porque é mulher ou homem.”

	Aversão ao risco e percepção de competência	Dra. Marta	“Sou uma profissional de comunicação, a questão do risco e da crise fazem parte da nossa oferta. Portanto lido naturalmente, não há diferença se fosse homem. (...) Neste campo, acho que os homens podem ser mais tranquilos, as mulheres são naturalmente mais preocupadas com os impactos.”
		Dra. Tânia	“Eu não sou muito tradicional, eu gosto sempre de arriscar um bocadinho, portanto eu acho que o risco faz parte e eu pessoalmente, e aqui não é por ser mulher ou homem, faz parte do meu perfil, acho que o risco está associado e só com o risco é que nós conseguimos sair do mesmo sítio. (...) E isso é algo que eu acho que tem sempre de haver nas equipas. Aceito bem o risco, não totalmente, também não sou inconsequente, mas acho que o risco faz parte da vida. (...) Não acho que por ser mulher não goste de arriscar. Quanto à competência, sim, só me aconteceu uma vez (...) a empresa teve uma fusão e haviam duas empresas com dois diretores gerais, eu e um homem, um homem sem família. E claramente, na minha opinião, ele foi escolhido para ficar como diretor do grupo e eu acho que foi por eu ser (..) mulher e ter filhos e ter família, que não fui selecionada. Ou pelo menos, não me conseguiram explicar porque é que ele foi escolhido e eu não.”
		Dra. Ana	“Quanto às capacidades serem subestimadas, não nunca senti, nem interna nem externamente. Mas também tenho que dar aqui destaque adicional a L'Oréal. Este ano, a L'Oréal comemora 20 anos de diversidade, equidade e inclusão e, portanto, sempre foi uma empresa extremamente preocupada com estas temáticas. Todos bebemos um bocadinho destes valores e, portanto, isso não sinto. (...) Quanto ao risco (...) eu acho que a mudança é sempre importante. No momento em que essa mudança é comunicada há que respirar, olhar para os aspetos positivos e menos positivos e fazer daí um balanço. (...) eu não sou uma pessoa () de grandes mudanças, mas considero que é fundamental e que faz parte do crescimento”
		Dra. Sara	“Eu acho que na as mulheres têm um bocadinho mais de cautela (...) mais cuidado, são um bocadinho mais introvertidas e mais discretas. Não se pode dizer “As mulheres são assim e os homens são assado”, mas acho que na generalidade pode haver um traço mais cauteloso nas mulheres. (...) Até se vê na nossa área de relações públicas muito facilmente conseguimos porta-vozes homens que não se importam nada de falar com os jornalistas e as mulheres (...) não têm tanta disponibilidade nem à vontade. (...) mas concordo que as mulheres talvez tenham um bocadinho mais de aversão ao risco, sim. E medo de desiludir, também. Acho que os homens se atiram mais de cabeça, e se correr mal, azar. ”
	Conflito trabalho-vida pessoal	Dra. Marta	“Não, nunca senti que tive de escolher entre uma ou outra. Eu sou orientada à carreira, para mim é uma coisa importante e não colocava a minha vida familiar, numa primeira fase, à frente da minha carreira”

		Dra. Tânia	-
		Dra. Ana	“Eu vou responder que não e por um motivo. Bem, aqui refiro-me à L'Oréal em específico, na L'Oreal não. Preocupamo-nos bastante entre estabelecer um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Eu sempre tentei fazê-lo, não quer dizer que por vezes não tenha escolhido a vida profissional ao invés da pessoal, mas sem que eu ficasse com imenso peso na consciência”
		Dra. Sara	“Ao nível da competência ser questionada por ser mulher...olha eu acho que não. E acho que até me acontece ao contrário. O facto de ser mãe e ter outras frentes, só me ajuda profissionalmente. Portanto, acho que não há essa história de vida pessoal e profissional, nós somos aquilo que somos, seja em casa, seja no trabalho, e a verdade é que acho que desde que sou mãe que sou muito melhor profissional, faço o triplo das coisas em metade do tempo e não descuro estar com as minhas filhas por causa do trabalho. (...) Depois tem que haver aqui uma gestão equilibrada dos dois universos e há dias desafiantes, mas faz-se.”
Liderança: semelhanças e diferenças	Perceções sobre diferenças entre líderes mulheres e homens	Dra. Marta	“As mulheres têm realmente formas de liderar diferentes. (...) Sim claro, homens e mulheres lideram de forma diferente.”
		Dra. Tânia	“Obviamente que o género tem aqui questões e habitualmente nós achamos sempre que os homens são talvez mais práticos e as mulheres mais emotivas e se calhar, na generalidade, é isso que acontece. Mas eu acho que tem mesmo a ver com o perfil da pessoa, sinceramente. Eu acho que não tem a ver com o género. (...) E já conheci mulheres gestoras nada emotivas, como já conheci homens espetaculares e com uma sensibilidade fora de série e uma empatia brutal. Portanto, mais do que homens ou mulheres, acho que tem mesmo a ver com a educação, a personalidade e com o que a vida deu a cada um.”
		Dra. Ana	“Eu não gosto muito de falar aqui do homem vs a mulher... mas acho que há características, na generalidade, intrínsecas mais às mulheres e outras mais aos homens. Se tiver de falar de perfis, claro que identifico nas mulheres a criatividade. Se há homens criativos? Há, muitos. A empatia... se há homens simpáticos? Sim, também. Só estou a dizer é que na generalidade, as mulheres tendencialmente podem ter mais este tipo de características. Não são melhores líderes que os homens, da mesma forma que os homens não são melhores líderes que as mulheres. Independentemente do género, eu acho que o perfil é que é relevante.”

		Dra. Sara	“Lá está, acho que é dúbio traçarmos uma característica baseada somente no género “Os homens fazem assim e as mulheres fazem assado”. Eu acho que são perfis muito complementares na generalidade e por isso é que é bom ter uma equipa diversa. Acho que uma mulher, apesar de ser mais recatada, vai a fundo nos problemas e leva o que tiver que levar à frente para resolver um problema. Se calhar, o homem tem uma racionalidade e um desprendimento emocional maior, que também é uma característica muito boa numa equipa. (...) E claro depois há exceções, há homens com características tipicamente mais femininas e mulheres com características mais masculinas. Eu acho que a assertividade é maior nas mulheres”
	Reações/expectativas dos outros à liderança feminina	Dra. Marta	“Sim, considero, claro que sim, há claramente expectativas diferentes para as mulheres.”
		Dra. Tânia	“Se calhar pode haver um bocadinho de expectativas, porque se formos pela questão de não se estar à espera que a mulher seja tão eficiente ou eficaz como o homem, e depois chega lá e é. Mas de resto acho que quando alguém escolhe outro para um cargo de liderança, seja essa pessoa homem ou mulher, as expectativas que tem são iguais”
		Dra. Ana	“Boa questão... talvez sinta que sim... as mulheres muitas vezes são mães, não é que os homens não sejam pais, mas há aqui multifunções... e aí se calhar a mulher pode ser vista como um elemento, entre aspas, mais fraco, não do ponto de vista intelectual, mas que precisará de algum apoio ou que poderá não ter um pulso tão forte para tomar algumas decisões e pode haver esta expectativa sim.”
		Dra. Sara	“Olha, há 20 anos quando comecei no mercado de trabalho e a ser entrevistada faziam-me perguntas sobre se queria ser mãe e quando é que pensava ser mãe, talvez por expectativa no desempenho, não sei... Agora, eu acho que os tempos mudaram muito. (...) E ao fim de 20 anos, se calhar posso ter sentido isso numa fase em que estava a procurar trabalho, nas minhas primeiras interações com o mercado de trabalho. Nunca senti isso no Brasil e nunca senti agora em Portugal nos últimos tempos”
Liderança feminina	Estilo de liderança	Dra. Marta	“Depende do contexto em que estamos. Não é fácil, em empresas que não são muito grandes, como a nossa, ter todo o tempo do mundo para ser mais do que orientada aos objetivos. O que não quer dizer que não procuro desenvolver as pessoas (...) Para quem é jovem, procuramos incentivar mais. Lá está, eu sou altamente orientada a resultados, e gosto de puxar os outros ao limite para alcançarmos resultados, mas também sou muito preocupada com os contextos de cada pessoa”

		Dra. Tânia	“Olha, misturo um bocadinho dos exemplos que falou. Lá está, muito focada para a parte da evolução das pessoas e da aprendizagem e crescimento, porque acho que as pessoas ficam na organização enquanto isso existe. A parte motivacional e a parte relacional de termos um bom ambiente (...). Obviamente não esquecendo que somos uma empresa e há que ter resultados (...) Mas acima de tudo muito de ouvir, de conhecer cada pessoa”
		Dra. Ana	“Também depende muito das pessoas com quem trabalhamos, voltamos a falar aqui da adaptação. O meu estilo de liderança hoje em dia não é o mesmo que era há um ano. (...) Sou uma pessoa extremamente relacional e empática, quero o bem-estar das pessoas, que elas estejam felizes a trabalhar. (...) promovo muito a participação, a cooperação, quer seja de mim com os meus pares, seja de mim para as pessoas que me reportam (...) Atenção, há dois tipos de liderança, vou-lhe chamar vertical e horizontal. Eu sou líder mesmo para as pessoas que não me reportam (...) Mas também sou muito exigente (...) Simultaneamente sou uma pessoa super próxima, super empática, mas gosta de resultados e gosta de atingir os objetivos”
		Dra. Sara	“Eu acho que é cada vez mais colaborativo (...) decidimos muita coisa em equipa. Acho que é um estilo de liderança empático (...) de bastante compreensão e de conseguir pôr-me nos pés do outro, mas com bastante assertividade ao mesmo tempo (...) Eu sou muito exigente com a qualidade do que eu faço e do que todos à minha volta fazem (...) Para mim, enquanto líder, o talento tem que ser avaliado pelo esforço e não pelo resultado”
	Influência do género na liderança	Dra. Marta	“Sim, claramente.”
		Dra. Tânia	“Não acho que tenha muito a ver com o género.... (...) E eu acho que acabo por liderar um bocadinho como eu sou, ou seja, tem a ver com o meu perfil. Ou seja, mais descontraída, flexível, tento não panicar. Eu sinto que quando as pessoas vêm ter comigo precisam de ajuda. Eu acho que sou uma mulher feminina, casada, com filhos e sempre joguei futebol, dava-me melhor com rapazes, não tinha paciência para as coisinhas das meninas que estavam sempre zangadas umas com as outras e, portanto, acho que tem a ver connosco acima de tudo, com o nosso perfil.”
		Dra. Ana	“Sem dúvida. Sinto que sim.”

		Dra. Sara	“Uma pergunta difícil... Não sei porque teria de ter aqui uma pessoa, um homem ao meu lado, com o mesmo percurso, pessoal e profissional, para nos podermos comparar... Eu tenho uma característica que é: se há um problema e ele está aqui e eu sei que ele existe, eu não descanso enquanto não conseguir ou solucionar ou tentar pelo menos solucionar. Acho que nem toda a gente é assim, mas acho que não tem a ver com ser homem ou com ser mulher. (...) não sei muito bem se isto é uma característica minha, de como eu vejo o mundo do trabalho e de levar isto para a frente ou se tem a ver com o género. Não consigo mesmo responder.”
	Flexibilidade de estilo conforme o contexto	Dra. Marta	“Não, não.”
		Dra. Tânia	“Internamente nunca me aconteceu, mas já senti, felizmente poucas vezes, fora. Do género “O que é que esta está para aqui a dizer?” ou “Nunca uma mulher me falou assim!”.”
		Dra. Ana	“Não.”
		Dra. Sara	“Eu sou uma pessoa leve e gosto de humor e adoro rir-me e sou muito brincalhona. E, portanto, eu acho que dá para ver muito rapidamente quando não estou nesse mood. (...) E não sinto necessidade de adaptar o estilo, porque acho que muito rapidamente se vê se estou num modo brincalhão e de humor que é o meu normal ou se estou bastante assertiva e a querer resolver uma situação que não correu tão bem.”
	Resolução de conflitos e motivação	Dra. Marta	“Como falei há pouco, é percebendo o contexto de cada uma. Muni-las de ferramentas, para umas pessoas são umas, para outras serão outras, mas dar a cada uma as ferramentas necessárias para que atinjam o seu potencial máximo.”

		Dra. Tânia	“Falar muito com a equipa, ouvir, ter muita escuta ativa. Perceber que quando as pessoas não estão bem mesmo a nível pessoal (...) nós também temos que estar alertas para isso. E tentar motivar. E motivar às vezes passa por coisas tão simples como... “Olha, se vires alguma formação que gostes, avisa.” Entra um cliente novo. Temos sempre o cuidado de perceber face aquele perfil – “Quem é que da equipa ia gostar mais de ficar com aquele cliente? Quem é que tem mais à vontade?” (...) Completamente. Olha, nós aqui só vamos dois dias por semana ao escritório. Mas, por exemplo, aquela semana por algum motivo não dá jeito. Ok, pronto. (...) tentar liderar pela positiva”
		Dra. Ana	“Na L’Oréal é muito fácil fazer isto, porque a própria empresa promove esta motivação, temos um almoço mensal (...) incentivo a que se rode pelo escritório para se estar sentada ao lado de outras pessoas. Acho que é muito importante as pessoas estarem 100% envolvidas naquilo que está a acontecer. Mesmo que não tenham papel ativo, gosto que as pessoas estejam a par de tudo aquilo que se passa e que sintam integradas (...) A flexibilidade também é importante para motivar as pessoas, mas lá está, é algo que a própria empresa já promove. Eu acho que é a própria relação que fomento com as pessoas (...) somos uma equipa, eu não assumo essa posição de líder”
		Dra. Sara	“envolver, passar a informação toda e dar alguma responsabilidade na tomada de decisão. (...) acho que as pessoas que têm alguma ambição, gostam de estar envolvidas e gostam de participar numa decisão que vamos ter que tomar em conjunto. (...) puxar as pessoas para dentro da ação e do centro do que está a acontecer motiva bastante. (...) Outra coisa que acho que motiva as pessoas é elas serem ouvidas (...) E serem vistas, não é? As pessoas são todas diferentes, o estilo de liderança e de feedback (...) é diferente de pessoa para pessoa, por isso é que é tão importante conhecer bem com quem estamos a lidar. (...) Quanto à outra pergunta de resolução de conflitos... eu não me meto nos conflitos do dia-a-dia (...) Se me pedirem opinião eu dou. Mas não me meto lá no meio. Ou seja, tento sempre que seja a equipa a resolver a situação. Se for uma coisa muito prolongada, muito séria, muito visível, posso eventualmente perguntar se posso ajudar. (...) Mas com uma equipa de 40 pessoas, os conflitos deveriam autoresolver-se”
Comunicação da líder	Estilo de comunicação da líder	Dra. Marta	“Eu sou totalmente assertiva. E procuro ser construtiva, mas nem sempre o consigo ser. (...) a nossa profissão é sermos comunicadoras, portanto não há uma separação entre a comunicação e a liderança. (...) Se estamos “debaixo de água”, nem sempre a comunicação é o melhor. Outro exemplo, eu gosto de reforçar o que digo por escrito, para que não existam mal-entendidos. Nem sempre isto é o melhor, mas eu acho que é o que cria mais clareza. (...) A maior parte dos problemas que existem numa empresa como a nossa (...) é a falta de comunicação ou a comunicação que não é feita.”
		Dra. Tânia	“Assertiva e construtiva, diria. Mas também fui adaptando ao longo do tempo. Ao início não conseguia ser tão assertiva. Sentia mais necessidade de ser aceite pelas pessoas (...) A comunicação é fundamental na minha liderança e muita escuta ativa acima de tudo. Por isso é que os dias no escritório são importantes, por vezes é difícil pelo computador perceber como é que a pessoa está.”

		Dra. Ana	<p>“Depende. Depende das pessoas, depende da situação, depende dos objetivos também. Eu sou uma pessoa emocional quando tenho que ser emocional, bastante assertiva quando tenho que ser, portanto, temos que adaptar. (...) Reconheço a importância do feedback, do dar e do receber. É fundamental que haja este feedback para que as pessoas possam crescer e, acima de tudo, para que não se chegue aos momentos de avaliação e seja uma surpresa. A relação é um bocadinho isto, termos confiança para dizer aquilo que pensamos e que sejam pontos positivos e de melhoria que promovam e que ajudem as pessoas a crescer. A cooperação também é fruto de aprendizagem, dar palco às pessoas para participarem e para terem uma voz ativa, também nas tomadas de decisão, isto é fundamental. (...)</p>
		Dra. Sara	<p>“Olha, eu aprendi nos últimos anos e cada vez falo menos (...) observo mais e cada vez mais tento dar um <i>guidance</i> mais discreto (...) em pessoas estratégicas para que elas possam tentar resolver determinado desafio. (...) eu não posso achar que o que eu estou a dizer, é o que os outros querem ouvir (...) é preciso construir aqui um trabalho muito com a audiência e para termos audiência temos que saber o que as pessoas querem ouvir, ou que dúvidas têm, ou o que é que não está tão claro. (...)”</p> <p>“Adoto os dois (estilos de comunicação racional e emocional). E noto quando estou a ser mais emocional e tento perceber se não estou a ser demasiado emocional. E noto quando estou a ser racional e tento pensar se estarei a ser demasiado racional. Mas acho que as duas coisas têm que andar juntas.”</p>
	Comunicação como motor	Dra. Marta	<p>“A comunicação é fundamental para promover a autonomia do colaborador.</p>
	Dra. Tânia	<p>“Acho que na gestão de tarefas. Hoje em dia com o teletrabalho isto tem de acontecer mesmo, porque num open space dá para perceber minimamente se a pessoa está ali se não está, se está em casa não conseguimos saber se está focada. É uma questão de confiança e dar à pessoa a autonomia para ela própria fazer a sua gestão. E obviamente, estar lá se as coisas não estão a correr bem.”</p>	
	Dra. Ana	-	

		Dra. Sara	“Eu acho que a comunicação é essencial para as pessoas serem autônomas, que é: clareza, eficácia e as pessoas saberem exatamente o que é esperado delas. As pessoas saberem o que é que têm que fazer entre as suas equipas, uma comunicação completamente aberta e transparente, e de as pessoas todas saberem o seu papel. (...) comunicação e autonomia andam de mão dada.”
Desafios de comunicação enquanto líder feminina		Dra. Marta	“Com os anos, e principalmente quando cheguei à SayU, eu percebo claramente que o output das pessoas é diferente se estiverem organizacionalmente alinhadas (...) reforçar também a importância do tempo de pausa, do almoço, contar uma piada, aligeirar as coisas, se não ajudarmos as pessoas a aligeirar é fácil perderem-se. (...) Temos muitos contextos de vida, nós mulheres passamos por fases muito diferentes, o de conseguir ter filhos, o de não ter filhos, o de casar ou não casar, são tudo coisas que impactam muito mais às mulheres. E depois tudo isto vem para dentro da agência, as mulheres são mais sensíveis, porque também têm mais desafios pessoal e profissionalmente. (...) É mais fácil promover um homem, tem-se menos dramas. Mas isto é culpa das mulheres também. É uma mudança cultural e de sermos educados como pares. Acho que nós, na educação se criamos mais equidade, tudo se torna mais óbvio (...) tenho visto ao longo da vida tanta mulher a ficar para trás, porque não teve apoio e depois acho que elas próprias deixam de acreditar que são capazes. Ganham menos, são dependentes dos homens...”
		Dra. Tânia	“Sim, mas neste caso nem era com a equipa que eu geria, mas sim com quem estava acima de mim. Houve uma altura em que senti desalinhamento total a nível de comunicação e da forma de estar na vida e até de ver a liderança. (...) a nível interno de gestão, eu acho que o grande desafio atualmente é a nova geração que já vem com um mindset completamente diferente. (...) E às vezes falta um bocadinho de sensibilidade e maturidade (...) E como estão mais habituados a formatos digitais, perdem muita coisa boa (...) mas a nossa profissão é acima de tudo estabelecer uma relação com o cliente. E essa relação faz-se ir almoçando de vez em quando com ele, ter reuniões presenciais. E se não há este esforço depois as relações também não são tão fortes.”
		Dra. Ana	“Sabes que é difícil, quando trabalhas em empresas (...) em que nos sentimos tão bem, (...) onde existem estas preocupações com a DEI, é difícil identificar situações menos positivas. A verdade é que em todas as empresas em que eu trabalhei havia sempre essas qualidades. Quando estava na Vogue era uma diretora da revista, quando eu estava na LPM, diretora-geral, era uma mulher também...”
		Dra. Sara	“(…) o que eu tenho aprendido é: quanto mais informação se passa às pessoas e às equipas sobre determinada situação, melhor os resultados. (...) Portanto, eu acho que a comunicação e a liderança têm que casar (...) acho mesmo que um líder bom, normalmente tem uma comunicação muito clara, muito eficaz, muito direta, muito assertiva, o que não quer dizer que não seja empática. (...) Não se pode ser um bom líder sem ter essa competência, mas acho que quem não a tem...é uma competência que se pode trabalhar também.”

Compromisso organizacional	Relação com o colaborador	Dra. Marta	<p>“Totalmente. (...) as mulheres gostam menos de assertividade que os homens, pelo menos na experiência que tenho. Nós mulheres (...) somos mais sensíveis e, portanto, achamos mais que tudo é um ataque pessoal. Os homens desvalorizam mais (...) claramente o estilo de liderança afeta o compromisso das pessoas com a organização. Se as pessoas estão comprometidas com aquela pessoa, com aquele líder, com aquela empresa, vamos todos juntos até ao final. E quando deixam de estar, criam-se muitas vezes as barreiras (...) É como deixarmos de estar “enamorados” por aquela organização, deixamos de ter esse compromisso organizacional. Mas, claramente, se as pessoas sentirem que há uma liderança com a qual se identifiquem, as pessoas estão altamente orientadas e comprometidas</p> <p>“Mas o modo como lidero afeta sim a relação que tenho com cada pessoa da empresa.”</p>
		Dra. Tânia	<p>“Sim, claro que sim. O estilo de liderança vai sempre afetar, seja positiva seja negativamente.”</p> <p>“Numa equipa de 30 pessoas, há pessoas que se identificam mais com o meu estilo de liderança outras nem tanto, há coisas que tem de ser ditas e há pessoas que não gostam muito disso. Mas tentamos sempre liderar pela positiva e sim isso tem impacto na relação que se vai estabelecer com o resto da equipa.”</p>
		Dra. Ana	<p>“Sim, eu acho que sem dúvida E não tenho mesmo dúvidas que o estilo de liderança tem muita influência na forma como as pessoas entregam e se dedicam e reconhecem ou não o valor no líder. (...) Eu posso ser uma excelente líder para uma pessoa, mas podem vir naturalmente pessoas para a minha equipa que não são recrutadas por mim, por fruto de processo, e também faz parte do meu crescimento enquanto líder aprender a adaptar-me. (...) E não é que eu corresponda às suas expectativas, é que a L'Oreal possa corresponder às suas expectativas. Se as pessoas estiverem felizes, estão motivadas, estão engaged com a empresa, estão engaged com a função e, portanto, a sua produtividade também será maior.”</p>
		Dra. Sara	<p>“Eu acho que a coisa mais importante de uma pessoa na sua carreira é ter bons líderes. Acho que é a coisa que mais os forma. Bons líderes para o bem, maus líderes para o mal. E, portanto, eu acho que molda muito as pessoas. E eu diria que o estilo de liderança impacta muito no tipo de profissional que aquela pessoa vai ser, se calhar até nos próximos anos. (...) Mas eu acho que uma pessoa que tem um compromisso alto com o trabalho, vai conseguir fazer coisas muito boas num sítio por onde passar, independentemente de onde é. (...) devemos trabalhar num sítio onde estamos plenamente alinhados com a missão e com os valores daquela empresa (...) Por isso, há pessoas que fazem sentido numa organização e que não fazem sentido noutra organização. Os valores da organização e da pessoa têm de ter pontos comuns.”</p> <p>“Afeta totalmente. Sinto que se eu desanimar em frente à equipa, aquela equipa “morre”. O exemplo é essencial.”</p>
	Descentralização e <i>empowerment</i>	Dra. Marta	<p>“Claro que sim. E ao contrário também. Ou seja, ao revés disso, mais desmotivado (...) Porque nem sempre conseguimos liderar da mesma forma... Os líderes que dizem que lideram sempre igual, não é verdade. Nós somos todas pessoas e nem sempre estamos bem, também.”</p>

		Dra. Tânia	“(…) o que me dizem, é que dou espaço para as pessoas se auto organizarem e há pessoas que lidam muito bem com isso porque ao dar esse espaço as pessoas percebem que confio nelas e isso gera satisfação. Há pessoas que não gostam tanto e tenho de estar mais em cima. E outra coisa que costumo ouvir da parte delas é “apesar de termos esse espaço, quando precisamos, tu estás lá” e eu acho que isto também é muito positivo.”
		Dra. Ana	“Sim, já. (…) Eu estou permanentemente a tentar ensinar com empatia, mas também exigir com exigência passando a expressão. (…) perceber que podem haver umas pessoas que uma palmadinha nas costas todos os dias é importante, para outras é completamente irrelevante. Mas sim, sinto que o meu estilo de liderança já teve efeitos. Acho que no dia-a-dia tem, é uma construção, mas também em situações pontuais onde as pessoas receberam com enorme receptividade.”
		Dra. Sara	“Claro, porque há um efeito de olharmos para quem está mais a cima. Não acho que as pessoas devam esconder emoções e andar tipo robôs porque têm de ser um exemplo, não. Eu acho que há um ponto de autenticidade na liderança que conta muito. Agora, também tenho que ter noção de que tudo o que eu mostrar e eu disser vai influenciar. Portanto, se eu disser este cliente é chato, a equipa vai achar que o cliente é chato ao cubo, não é? E, portanto, é preciso ter cuidado com o exemplo que se dá”

Apêndice 10: Tabela de frequências e códigos interpretativos das respostas das entrevistas

Categorias	Subcategorias	Código interpretativo	Frequência
Desigualdades de género e teto de vidro	Experiências com barreiras à progressão profissional	Reconhecimento de barreiras relacionadas com género e/ou ambiente masculino	2
		Barreiras atribuídas principalmente a fatores como idade ou insegurança pessoal	2
		Não percebeu barreiras relacionadas diretamente com o género	1
	Perceção sobre estereótipos /desigualdade de género na organização/setor	Reconhecimento claro de estereótipos e desigualdade presentes	4
		Estereótipos percebidos externos à equipa/organização	1
		Visão otimista sobre a diminuição dos estereótipos e potencial para mudança	3
	Aversão ao risco e perceção de competência	Mulheres tendem a ser mais cautelosas e avessas ao risco, com mais preocupação sobre impactos	2
		Algumas perceções ou experiências de subestimação de competência associadas a género e	1

		responsabilidades familiares		
		Mulheres percebem a importância do risco para o crescimento, mas adotam uma postura ponderada e equilibrada	1	
	Conflito trabalho-vida pessoal	Não sentiu conflito significativo entre vida pessoal e profissional	3	
		Conflito não abordado/sem resposta	1	
Liderança: semelhanças e diferenças	Perceções sobre diferenças entre líderes mulheres e homens	Reconhecimento de diferenças baseadas em género	2	
		Importância do perfil individual mais do que do género	2	
		Complementaridade entre perfis masculinos e femininos	1	
	Reações/expectativas dos outros à liderança feminina	Perceção clara de expectativas diferentes para mulheres	2	
		Perceção de expectativas semelhantes para homens e mulheres	1	
		Perceção de expectativas relacionadas a papéis familiares e multifunções	1	
		Perceção de mudança positiva ao longo do tempo	1	
	Liderança feminina	Estilo de liderança	Liderança empática, colaborativa, orientada à relação ou emocional	2

		Liderança assertiva, exigente, orientada a resultados ou racional	2
	Influência do género na liderança	Reconhecimento claro da influência do género na liderança	2
		Liderança influenciada pelo perfil individual mais do que pelo género	2
	Flexibilidade de estilo conforme o contexto	Perceção de ausência de necessidade de adaptar estilo	3
		Reconhecimento de experiências externas que desafiam estilo habitual	1
	Resolução de conflitos e motivação	Incentivo ao desenvolvimento individual e motivação através de escuta ativa e adaptação às necessidades	2
		Promoção de envolvimento, autonomia na tomada de decisões e de resolução de conflitos dentro da equipa	2
Comunicação da líder	Estilo de comunicação da líder	Comunicação assertiva, construtiva e orientada para clareza e objetividade	2
		Comunicação adaptada ao contexto, às pessoas e às emoções, com feedback e escuta ativa	2
	Comunicação como motor	Comunicação fundamental para	3

		promover autonomia e gestão eficiente	
		Ausência de resposta	1
	Desafios de comunicação	Desafios pessoais e culturais na liderança/comunicação feminina	1
		Desalinhamento geracional e de estilos de comunicação, sobretudo em ambientes digitais	1
		Reconhecimento da importância de ambiente inclusivo e líderes femininas para atenuar desafios de comunicação	1
Importância da clareza, assertividade e empatia na comunicação para liderança eficaz	1		
Compromisso organizacional	Relação com o colaborador	Estilo de liderança influencia diretamente o compromisso organizacional e vínculo afetivo	4
		Impacto do alinhamento entre valores pessoais e organizacionais no compromisso	2
		Exemplo do líder como fator essencial na manutenção do compromisso	2
	Descentralização e <i>empowerment</i>	A líder reconhece que o seu estilo impacta positivamente na	4

		motivação, confiança e otimismo dos colaboradores	
--	--	---	--

Apêndice 11: Guião do inquérito por questionário

Este estudo pretende explorar a relação entre liderança feminina e o compromisso organizacional dos colaboradores de diversas organizações e, por isso, as perguntas aplicam-se a quem está inserido em contexto laboral.

O presente questionário é realizado no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas da estudante Margarida Gomes (maria.margaridapgomes@gmail.com), na Escola Superior de Comunicação Social, do Instituto Politécnico de Lisboa, com orientação da Professora Doutora Sandra Miranda.

Não há respostas certas ou erradas, pelo que a sua sinceridade é o mais importante. A participação no estudo é **voluntária** e pode suspender a sua participação quando quiser, sem ter de justificar. A colaboração é também **anónima** e **confidencial**, sendo que não necessitará de se identificar em nenhum momento.

Os dados serão recolhidos para fins estatísticos e as respostas não serão analisadas individualmente. O questionário demora cerca de 4 minutos a responder.

Tendo em consideração a informação prestada, indique se pretende participar no estudo. Se sim, avance para a próxima página. O preenchimento do questionário presume que compreendeu e aceita as condições de participação.

Obrigada!

--

É ou já foi liderado/a por uma mulher?

- Sim

- Não. O questionário termina aqui. Obrigada pela participação!

Grupo I – Liderança

Responda às próximas questões tendo em conta a sua superior hierárquica com quem trabalhou mais recentemente (líder e mulher), utilizando a escala em que:

1 - Nunca

2 - Raramente

3 - Algumas vezes

4 - Muitas vezes

5 - Sempre

1. A minha líder faz-me sentir bem quando está por perto.
2. A minha líder expressa com algumas palavras simples aquilo que posso e devo fazer.
3. A minha líder permite-me pensar em problemas antigos de novas formas.
4. A minha líder ajuda-me no meu desenvolvimento.
5. A minha líder diz-me o que fazer se quiser ser recompensado/a pelo meu trabalho.
6. A minha líder fica satisfeita quando cumpro as normas acordadas.
7. A minha líder mostra-se contente por me deixar continuar a trabalhar da mesma forma.
8. Tenho total fé na minha líder.
9. A minha líder fornece imagens apelativas sobre o que posso fazer.
10. A minha líder dá-me novas perspetivas de ver desafios.
11. A minha líder partilha comigo a sua opinião sobre o meu desempenho.
12. A minha líder dá-me reconhecimento/recompensas quando atinjo os meus objetivos.
13. Enquanto os métodos estipulados estiverem a funcionar, a minha líder não tenta mudar nada.
14. O que eu quiser fazer está bem para a minha líder.
15. Orgulho-me de estar associado à minha líder.
16. A minha líder ajuda-me a encontrar sentido no meu trabalho.
17. A minha líder faz com que repense ideias que nunca tinha questionado antes.
18. A minha líder dá atenção pessoal a quem se sente rejeitado.
19. A minha líder chama a atenção para o que posso obter pelo meu trabalho.
20. A minha líder diz-me os padrões que tenho de saber e seguir para realizar o meu trabalho.
21. A minha líder não me pede mais do que o absolutamente essencial.

Grupo II - Comunicação

Responda às próximas questões tendo em conta **a sua** superior hierárquica com quem trabalhou mais recentemente (líder e mulher), utilizando a escala em que:

1 - Nunca

2 - Raramente

3 - Algumas vezes

4 - Muitas vezes

5 – Sempre

1. A minha líder conta histórias.
2. A minha líder é reservada na manifestação das suas opiniões.
3. A minha líder é diplomática.
4. A minha líder gosta de realizar as suas tarefas passo a passo.
5. A minha líder expressa facilmente as suas opiniões.
6. A minha líder partilha os seus sentimentos pessoais com a equipa.
7. A minha líder evita conflitos.
8. A minha líder gosta de conversar.
9. A minha líder tem expressões faciais muito animadas.
10. A minha líder expressa abertamente as suas emoções.
11. A minha líder medita no que diz.
12. A minha líder considera os prós e contras de cada assunto.
13. A minha líder mantém a distância (física e mental) com a equipa.

Grupo III - Compromisso organizacional

Responda às próximas questões tendo em conta a **organização na qual trabalha**, utilizando a escala de concordância em que:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

1. Estou disposto/a a esforçar-me mais do que o normal para ajudar esta organização a ser bem sucedida.
2. Quando falo com os meus amigos refiro-me a esta organização como um bom local para se trabalhar.
3. Sinto muito pouca lealdade para com esta organização.
4. Quase que aceitaria qualquer cargo para continuar a pertencer a esta organização.
5. Acho que os meus valores e os valores desta organização são similares.
6. Sinto orgulho em dizer aos outros que faço parte desta organização.
7. Sentir-me-ia bem a trabalhar noutra organização diferente desde que o trabalho fosse similar.
8. Esta organização estimula-me, fazendo com que obtenha boas performances.
9. Nas presentes circunstâncias bastariam pequenas mudanças, para que abandonasse esta organização.
10. Estou extremamente contente por ter escolhido esta organização para trabalhar e não outras pelas quais poderia ter optado.
11. Não há muito a ganhar pelo facto de se aderir a esta organização.
12. Frequentemente encontro algumas dificuldades em concordar com as políticas desta organização em matérias importantes relativas aos seus colaboradores.
13. Preocupo-me seriamente com o destino desta organização.
14. Para mim esta é a melhor organização para se trabalhar.

15. Ter decidido trabalhar para esta organização foi, definitivamente, um erro da minha parte.

Grupo IV - Caracterização Sociodemográfica

Preencha os campos abaixo segundo a sua informação individual. O objetivo deste Grupo é aferir as características gerais da amostra estudada e servirá apenas para esse propósito.

Sexo

- Feminino

- Masculino

Idade

- 18 – 24

- 25 – 34

- 35 – 44

- 45 – 54

- 55 – 64

- 65 ou mais

Formação académica (selecione apenas a opção que corresponde ao seu último grau de formação completa)

- Ensino Básico

- Ensino Secundário

- Ensino Superior

Anos na organização atual

Por favor coloque o número e não por extenso. Por exemplo: 4.