

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
PSICOLOGIA CLÍNICA E DA SAÚDE

Interações trabalho e família: a liderança começa em casa

Ana Catarina Maia Rocha

M

2022



Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

INTERAÇÕES TRABALHO E FAMÍLIA:
A LIDERANÇA COMEÇA EM CASA

Ana Catarina Maia Rocha

Outubro 2022

Dissertação apresentada no Mestrado Integrado de Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, orientada pelo Professor Doutor ***José Albino Rodrigues Lima*** e coorientada pelo Professor Doutor ***Rui Nuno Guedes Serôdio*** (FPCEUP).

AVISOS LEGAIS

O conteúdo desta dissertação reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações do autor no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceptuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

Ao entregar esta dissertação, o autor declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. O autor declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

Resumo

A liderança pode definir-se como um processo de influência em que um indivíduo mobiliza os talentos e esforços de outros, i.e., os liderados, na persecução de interesses comuns (Chemers, 2003; Hogan & Kaiser, 2005). As mulheres, mais do que os homens, exibem estilos de liderança associados a um desempenho eficaz como líderes (Eagly, 2007), mas a liderança tem sido, predominantemente, uma prerrogativa masculina (Eagly & Karau, 2002).

Neste estudo, através de uma metodologia mista, procurou-se explorar a relação entre o estilo educativo parental e o estilo de liderança. Participaram 99 homens e 100 mulheres. Todas as pessoas são *mães ou pais*. 56,8% destas pessoas exercem liderança “por conta de outrem”. As restantes exercem liderança na qualidade de “empregador/a”. Foram utilizados como instrumentos o Questionário de Estilos e Dimensões Parentais – Versão Reduzida (QEDP-VR) e o Questionário Multifatorial de Liderança Forma 6S (QML-6S). Os dados qualitativos foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas.

O principal resultado é o de que há uma correlação forte entre o estilo educativo parental democrático e o estilo de liderança transformacional. Uma explicação possível é a de que o estilo de liderança transformacional integra comportamentos estereotipicamente femininos – como a consideração individualizada (Yoder, 2001 em Eagly, 2003).

Este domínio específico de investigação tem sido pouco explorado pelo que este estudo pode contribuir de forma relevante para uma melhor compreensão dos processos associados à relação entre os estilos educativos parentais e os estilos de liderança, em particular no que diz respeito às mulheres líderes.

Palavras-chave: estilos de liderança, estilos educativos parentais.

Abstract

Leadership can be defined as a process of influence in which an individual mobilizes the talents and efforts of others, i.e., followers, in the pursuit of common interests (Chemers, 2003; Hogan & Kaiser, 2005). Women, more than men, exhibit leadership styles associated with effective performance as leaders (Eagly, 2007), but leadership has been predominantly a male prerogative (Eagly & Karau, 2002).

In this study, through a mixed methodology, we tried to explore the relationship between parental educational style and leadership style. 99 men and 100 women participated. All people are mothers or fathers. 56.8% of these people exercise leadership “on behalf of others”. The remaining ones exercise leadership in the quality of “employer”. The Parenting Styles and Dimensions Questionnaire – Short Version (QEDP-VR) and the Form 6S Multifactor Leadership Questionnaire (QML-6S) were used as instruments. Qualitative data were collected in a semi-structured interview.

The main result is that there is a strong lead between the democratic parenting style and the transformational style. One possible explanation is the stereotypically feminine integrative transformational leadership style – such as individualized consideration (Yoder, 2001 in Eagly, 2003).

This specific field of research has been little explored, so this study can significantly contribute to a better understanding of the processes associated with the relationship between parenting styles and leadership styles, particularly with regard to women leaders.

Key-words: leadership styles, parenting styles.

Resumé

Le leadership peut être défini comme un processus d'influence dans lequel un individu mobilise les talents et les efforts des autres, c'est-à-dire ceux qui sont dirigés, dans la poursuite d'intérêts communs (Chemers, 2003 ; Hogan & Kaiser, 2005). Les femmes, plus que les hommes, présentent des styles de leadership associés à une performance efficace en tant que leaders (Eagly, 2007), mais le leadership a été principalement une prérogative masculine (Eagly & Karau, 2002).

Dans cette étude, à travers une méthodologie mixte, nous avons essayé d'explorer la relation entre le style éducatif parental et le style de leadership. 99 hommes et 100 femmes ont participé. Toutes les personnes sont mères ou pères. 56,8 % de ces personnes exercent un leadership «pour le compte d'autrui». Les autres exercent un leadership en qualité «d'employeur». Le Questionnaire sur les styles et dimensions parentales – Version courte (QEDP-VR) et le Questionnaire multifactoriel sur le leadership du Formulaire 6S (QML-6S) ont été utilisés comme instruments. Les données qualitatives ont été recueillies lors d'un entretien semi-directif.

Le principal résultat est qu'il existe une forte avance entre le style parental démocratique et le style transformationnel. Une explication possible est le style de leadership transformationnel intégratif stéréotypé féminin - comme la considération individualisée (Yoder, 2001 dans Eagly, 2003).

Ce domaine de recherche spécifique a été peu exploré, cette étude peut donc contribuer de manière significative à une meilleure compréhension des processus associés à la relation entre les styles parentaux et les styles de leadership, en particulier en ce qui concerne les femmes leaders.

Mots-clés: style de leadership, styles parentaux.

Índice

Introdução	1
1. Sustentação Conceptual: Liderança e Parentalidade – Conexões ou Conflitos?	3
1.1. Abordagens Teóricas sobre Liderança	3
1.1.1. O modelo do Líder Legítimo	3
1.1.2. Prototipicidade e teorias implícitas de liderança	3
1.1.3. As teorias traço	4
1.1.4. As teorias comportamentais	5
1.1.5. As teorias situacionais e contingenciais	5
1.1.6. Modelo de Liderança Transformacional	6
1.1.7. Modelos pós-heroicos	7
1.1.8. Preconceito de género na liderança: uma antipatia generalizada	8
1.1.9. O paradoxo do progresso na era do narcisismo	9
1.2. Parentalidade: o novo pai	9
1.2.1. Barreiras ao envolvimento paterno	10
1.2.2. Estilos educativos parentais	10
1.3. Liderança e Parentalidade – Conexões ou Conflitos?	12
2. Método	13
2.1. Participantes	13
2.2. Instrumento	16
2.3. Procedimento	17
3. Resultados	18
3.1. Estrutura Conceptual dos Estilos de Liderança	18
3.2. Estrutura Conceptual dos Estilos Educativos Parentais	21
3.3. Relação entre Estilos de Liderança e Estilos Educativos Parentais	21
3.4. Prevalência de Estilos de Liderança e Estilos Educativos Parentais	24
4. Discussão e Conclusões	26
Referências Bibliográficas	28
Anexos	33

Introdução

A liderança tem sido predominantemente uma prerrogativa masculina (Eagly & Karau, 2002). Os estudos científicos documentam a disparidade entre os traços estereotipicamente femininos e os traços considerados necessários ao exercício da liderança (Eagly & Karau, 2002). Há um descompasso entre o que se pensa que as mulheres devem ser e o que a liderança deve exigir (Phelan, Moss-Racusin, & Rudman, 2008; Eagly & Karau, 2002). O preconceito é a principal causa para a ausência de mulheres em lugares formais de liderança (Eagly, 2003).

No mundo, a investigação científica documenta que homens com filhos são premiados profissionalmente em comparação com homens sem filhos (Bear & Glick, 2017, citam Cuddy, Fiske & Glick, 2004; Hodges & Budig, 2010). Em contraste, a situação materna prevê um imbróglio de penalidades sofridas por mulheres com filhos, em contexto profissional, em comparação com mulheres sem filhos, como a discriminação salarial (Bear & Glick, 2017, citam Brescoll & Uhlcara, 2005; Budig & Inglaterra, 2001; Fuegen, Biernat, Haynes & Deaux, 2004; Heilman & Okimoto, 2008; Lindez & Judiesch, 2001). Este efeito é mediado pela suposição de que a parentalidade reduz o compromisso com o trabalho de mulheres e aumenta compromisso com o trabalho de homens (Bear & Glick, 2017, citam Aranda e Glick, 2014; Correll, Benard, & Paik, 2007). A transição para a paternidade é um período de adaptação desafiante (Shapiro, Gottman & Fink, 2020). Esta transição é agravada pelo facto de os homens, frequentemente, serem vistos mais como provedores do que como pais (Shapiro, Gottman & Fink, 2020, citam Silverstein, 2002). Em Portugal, a mulher recebe, em média, menos duzentos e vinte euros por mês do que o homem (Pordata, 2018). O perfil da mulher trabalhadora expõe que a disparidade salarial se acentua nos quadros superiores e entre os profissionais altamente qualificados (Pordata, 2018).

Na cultura contemporânea, as mulheres são reconhecidas como mais competentes para liderar, produzindo estilos de liderança superiores e excelente eficácia, mas o reconhecimento generalizado não previne o preconceito e a resistência: as mulheres ocupam o segundo lugar (Eagly, 2007).

Esta tese emprega uma estratégia de investigação mista, assente em análises quantitativas e qualitativas dos dados. O primeiro capítulo mobiliza as principais perspetivas teóricas sobre a liderança e a parentalidade. Enquadram-se as razões que

ajudam a explicar a persistência de disparidades. O capítulo termina com a evidência científica que certifica a correlação entre o estilo de liderança e o estilo educativo parental. O segundo capítulo descreve a metodologia: procedimento, participantes e medidas dependentes. O terceiro capítulo apresenta os resultados da análise de dados às medidas dependentes. O quarto capítulo encerra a tese: discutem-se os resultados, identificam-se limitações metodológicas e apontam-se sugestões para estudos futuros.

1. Sustentação Conceptual: Liderança e Parentalidade – Conexões ou Conflitos?

A liderança é uma forma de organização coletiva que tem por objetivo persuadir o outro a abdicar de desejos egoístas em proveito de um benefício comum (Hogan & Kaiser, 2005). Eficiente, a liderança atende a três critérios. Primeiro, a liderança conduz os liderados à consideração de que é uma fonte credível e legítima de influência. Segundo, a liderança estabelece relações que motivam e estimulam os liderados a agir para cumprir com um objetivo comum. Terceiro, a liderança mobiliza competências coletivas para maximizar a gestão de recursos na prossecução de objetivos (Chemers, 2003).

1.1. Abordagens Teóricas sobre Liderança

1.1.1. O modelo do Líder Legítimo

O estatuto social, enquanto exercício de influência, é um conceito central em liderança (Chemers, 2003), pelo que a primeira missão do líder é a de conquistar a legitimidade para a exercer. Hollander (1958) estabelece que o estatuto medeia a relação entre líder e liderados. Sem valor intrínseco, o estatuto existe, em primeiro lugar, como uma característica no campo perceptivo dos liderados, pelo que o estatuto pode ser entendido como resultado da percepção dos liderados sobre o líder (Hollander, 1958). Sem poder divorciar-se do seu *locus* perceptivo, o comportamento de um líder só é apropriado ao estatuto na medida em que alguém o percebe como tal (idem).

O comportamento apropriado do líder é um recurso utilizado pelos liderados na persecução dos objetivos (Hollander & Julian, 1969). A influência, o reconhecimento e a confiabilidade conquistados contribuem para construir a legitimidade do líder (Hollander & Julian, 1969). Para estes mesmos autores, a liderança pode definir-se como uma relação de influência entre duas ou mais pessoas – líder e liderados – que dependem umas das outras para alcançar objetivos comuns. Assim, esta relação de influência é construída ao longo do tempo e tem um carácter transaccional.

1.1.2. Prototipicidade e teorias implícitas de liderança

Lord, Foti e De Vader (1984) propõem que cada indivíduo desenvolve “teorias implícitas de liderança” que corresponderão a uma estrutura cognitiva que interpreta os comportamentos dos líderes e que evolui com base na exposição a eventos sociais e

interações interpessoais. As teorias implícitas de liderança podem definir-se como protótipos de liderança (Lord et al., 1984).

A comparação entre indivíduos-alvo e características prototípicas de liderança ativa um esquema de liderança se existe congruência/similitude entre um e outro (Keller, 1999). Define-se liderança como um processo através do qual um indivíduo é percebido, pelo outro, como líder (Lord & Maher, 1991, citado em Berson, Dan & Yammarino, 2006). Líderes são os indivíduos mais prototípicos, i.e., em maior conformidade com as características centrais e representativas de um grupo. O estatuto e a influência são parte de um processo dinâmico que envolve mais do que percepções de prototipicidade ou competência. De facto, este processo de atribuição de credibilidade e legitimidade deve atender a duas outras questões: os fatores que influenciam e distorcem os julgamentos de prototipicidade ou competência e o modo como tais vieses afetam a luta pela ascensão de estatuto dos grupos (Chemers, 2003).

Para Lord e Hall (2003), as percepções são importantes para a liderança e para os processos organizacionais por várias razões. Primeiramente porque indivíduos que são percebidos como líderes têm maior liberdade para intervir sob processos organizacionais. Em segundo lugar, os líderes têm maior impacto sob os processos e os resultados organizacionais. Em terceiro lugar porque existe reciprocidade entre as percepções de liderança e as de desempenho. Finalmente, porque as percepções e competência não são, sempre, congruentes, o que poderá ter consequências nos processos organizacionais que estejam associados às atribuições de “competência do líder”.

Para os mesmos autores, as percepções sobre a liderança, ou sobre os líderes, terão dois propósitos fundamentais: por um lado, evitar que indivíduos potencialmente competentes ocupem lugares de pequeno impacto e, por outro, identificar líderes incompetentes, mas que são bem-sucedidos a manipular as percepções de liderança.

1.1.3. As teorias traço

Parte significativa do desenvolvimento inicial da investigação sobre processos psicossociais de liderança foram assentes na premissa de que a liderança é inata, focando-se a investigação na identificação (*profiling*) das qualidades e dos traços pessoais que permitem distinguir os líderes das demais pessoas. A energia, a dominância e a inteligência foram traços predominantemente identificados nesta abordagem, mas a evidência a este respeito é inconsistente, concluindo-se que são poucos os traços

universalmente associados à eficácia do líder, se é que estes existem efetivamente (Alimo-Metcalfe, 2013).

Décadas volvidas, os modelos do novo paradigma de liderança reavivam o interesse pelo papel das qualidades e traços pessoais do líder. Por exemplo, Teoria Implícita de Liderança (Lord, 1984) e Liderança Transformacional (Bass, 1985). Lord, De Vader e Allinger (1986) identificam três características significativamente associadas às percepções de liderança dos seguidores: a inteligência, a dominância e a masculinidade. Para Schein (2001), caracterizar a liderança como masculina determina que o sexo masculino parece mais qualificado.

1.1.4. As teorias comportamentais

As críticas às teorias-traço conduzem a atenção dos investigadores para a forma como se comportam os líderes com o fim de influenciar seguidores. Estes comportamentos são designados como “estilo de liderança”. As teorias comportamentais ampliam perspectivas de investigação porque introduzem a dimensão comportamental, distinguem o “comportamento orientado para a tarefa” do “comportamento orientado para o relacionamento” e diferenciam o “estilo diretivo” do “estilo participativo”. Incapazes de definir em que medida se estabelece a relação entre o estilo de liderança e o desempenho, as teorias comportamentais falham em identificar um estilo de liderança universal (Alimo-Metcalfe, 2013).

1.1.5. As teorias situacionais e contingenciais

Os modelos de liderança situacional emergentes enfatizavam a importância de variáveis como a competência, a confiança e o grau desenvolvimental dos liderados (Blanchard et al., 1993; Hersey & Blanchard, 1969, 1988, citado em Alimo-Metcalfe, 2013). Outros modelos desenvolvidos para apoiar o líder na tomada de decisão incorporavam variáveis independentes – sem relação com os liderados –, como o tempo disponível e a importância do conhecimento técnico na tomada de decisão (Vroom & Jago, 1988; Vroom & Yetton, 1973, citado em Alimo-Metcalfe, 2013).

Os modelos situacionais presumem que os líderes têm a facilidade de modificar o estilo de liderança e enfatizam que a flexibilidade é a chave para influenciar o comportamento dos liderados na prossecução de um objetivo. O Modelo de Contingência de Fiedler, em particular, rejeita a premissa (Alimo-Metcalfe, 2013).

1.1.6. Modelo da Liderança Transformacional

De entre os designados modelos de “liderança heroica”, o mais comumente adotado é o modelo da Liderança Transformacional de Bass (Alimo-Metcalf, 2013). Este modelo preconiza a existência de três estilos de liderança: transformacional, transacional e *laissez-faire*. Líderes transformacionais caracterizam-se pela capacidade de estimular liderados a abraçar novas perspectivas, partilhar um sentido de missão, desenvolver níveis superiores de competências e perspetivar além dos interesses pessoais (Bass, 1985).

Este modelo é composto pelos seguintes quatro componentes: (1) Influência Idealizada – caracterizada por exhibir altos níveis de integridade e proporcionar um sentido de missão associado a uma visão excitante, inspira orgulho e conquista admiração e respeito tais que os liderados desejam imitar o líder; (2) Motivação Inspiradora – capacidade de comunicar expectativas positivas e propósitos significativos com simplicidade; (3) Estimulação Intelectual – promoção da inteligência, da racionalidade e encorajamento de liderados a desafiar as suposições e crenças sustentadas por si próprios, pela organização e pelo líder, bem como a reformular os problemas e a abordar as velhas soluções de novas maneiras; (4) Consideração Individualizada – caracterizada por desenvolver ativamente o potencial dos liderados, criando novas oportunidades de desenvolvimento, *Coaching* e Mentoria, atentos às necessidades e desejos dos liderados.

O segundo estilo de liderança assenta em duas componentes transacionais: (1) Recompensa Contingente – recompensa pela execução de ações desejadas, pelo liderado, e punição das ações indesejadas. Ou seja, trata-se de uma relação *quid pro quo*, entre líder e liderado, em troca dos comportamentos desejados; (2) Gestão pela Exceção – forma de liderança que, ativa e passivamente, incorpora comportamentos corretivos, como o *feedback* crítico (o acompanhamento de desempenho e intervenção quando adequado) e o reforço negativo (correção na emergência de problemas).

Finalmente, o estilo *laissez-faire* que é, na verdade, uma revogação da liderança, uma vez que está assente na ausência de qualquer transação. Este estilo é considerado, dos três, o mais ineficaz (Bass, 1998).

O estilo transformacional é considerado superior ao estilo transacional (Alimo-Metcalf, 2013). A liderança transacional aponta a resultados esperados, enquanto a liderança transformacional tem em vista o desempenho “*além das expectativas*” (Bass, 1985). A liderança transformacional valoriza a dimensão moral e a orientação para um

bem maior, enfatiza as necessidades dos liderados e procura ativamente por oportunidades para os desenvolver (Bass, 1990). Estudos desenvolvidos com o *Multifactor Leadership Questionnaire* evidenciam que a liderança transformacional está significativamente associada à satisfação, à motivação, ao comprometimento e ao desempenho superior dos liderados (Alimo-Metcalfe, 2013).

A investigação indica ainda que líderes transformacionais (1) são especialmente eficazes em períodos de crise organizacional, (2) desafiam o *status quo*, (3) orientam e capacitam, (4) ressignificam percepções e (5) estimulam os liderados a procurar por desafios (Eagly, 2007, Wang, Demerouti & Le Blanc, 2017). Para os líderes transformacionais a mudança é uma oportunidade, não é uma ameaça (Wang, Demerouti & Le Blanc, 2017).

A literatura sobre liderança transformacional foi criticada por falta de clareza conceptual e por este estilo de liderança se apresentar como tratando-se de um traço de personalidade ou predisposição ao invés de um comportamento que pode ser aprendido (Alimo-Metcalfe, 2013). Contudo, Bass (1990) defende que “*a liderança transformacional pode ser aprendida*” e que a “*investigação evidencia que os líderes podem ser treinados para ser carismáticos*” (p. 27). É também criticada a ênfase no carisma que fez reemergir o interesse pela associação entre qualidades e traços pessoais e liderança (Alimo-Metcalfe, 2013). Uma crítica fundamental aos modelos heroicos é a de que falham em reconhecer a influência recíproca entre atores sociais, líderes e liderados (idem).

1.1.7. Modelos pós-heroicos

Escândalos corporativos disparam a insatisfação com a liderança heroica, culpada por promover uma abordagem altamente egocêntrica da liderança (Alimo-Metcalfe, 2013). Desenvolvem-se abordagens teóricas focadas na liderança ética, autêntica e distribuída, que interpretam o conceito como um processo social, dinâmico e fluído (Alimo-Metcalfe, 2013). Pese embora possa ser tentador atribuir a culpa pelos escândalos corporativos a um corpo de literatura que promove uma abordagem particular de liderança, como o Modelo de Liderança Transformacional de Bass, este é um argumento simplista e intelectualmente desonesto porque ignora os valores subjacentes ao conceito original (Alimo-Metcalfe, 2013). De facto, a característica definidora da liderança ética é

consistente com o princípio em que se baseia a liderança transformacional: agir por um bem maior (Alimo-Metcalf, 2013).

1.1.8. Preconceito de género na liderança: uma antipatia generalizada

Para Eagly (2003), o preconceito é a principal causa para a ausência de mulheres em posições de liderança. Allport (1954) define preconceito como *“uma antipatia baseada em generalização errada e inflexível”* (Neto, 1998, p. 507). Para Glick & Fiske (1996) o sexismo *“(...) é, e provavelmente sempre foi, um caso especial de preconceito marcado por uma ambivalência profunda, e não uma antipatia uniforme, para com as mulheres”* (p.491). Para estes autores, o sexismo ambivalente assenta em papéis de género tradicionais e justifica a estrutura social patriarcal, isto é, o controlo estrutural das instituições económicas, jurídicas e políticas por homens.

As mulheres são percebidas como inferiores aos homens em poder e estatuto (Eagly, 2003). O fenómeno pode fomentar o preconceito contra mulheres em decisões de seleção, colocação, promoção e treino (Schein, 2001). Líderes mulheres tendem a violar os papéis de género (Eagly, 2003), que se tornam mais semelhantes principalmente por causa do aumento da participação de mulheres no mercado de trabalho (Diekman & Eagly, 2000). A ascensão feminina a cargos de liderança muito raramente ocupados em outros períodos históricos é impulsionada por três acontecimentos (Eagly, 2003): (1) as mulheres assumem cada vez mais traços estereotipicamente masculinos, em conformidade com as definições comuns dos papéis de liderança; (2) os papéis de liderança incorporam em maior medida traços estereotipicamente femininos.; e (3) as mulheres líderes descobriram como gerir a incongruência ainda remanescente entre os papéis de liderança e os papéis de género.

O valor que as mulheres atribuem a condições profissionais como a liberdade, o desafio, a liderança, o prestígio e o poder aumentou e assemelha-se ao valor atribuído pelos homens (Konrad, Ritchie, Lieb & Corrigan, 2000). As mulheres adotam uma visão andrógina da liderança, que não é expressa pelo sexo masculino. De facto, o conservadorismo masculino é um entrave fundamental à redefinição da liderança (Eagly, 2003).

Em todo o mundo, as mulheres estão severamente sub-representadas no topo das hierarquias organizacionais (Folke & Rickne, 2020). A desigualdade traduz-se em lacunas de género em salário, estatuto, voz e representação democrática que, por

consequência, alimenta estereótipos negativos sobre as competências de liderança das mulheres e deprime as ambições de carreira das mulheres jovens (Albretch, Björklund & Vroman, 2003; Arulampalam, Booth & Bryan, 2007; Beaman et al. 2009, 2012; Fisk & Overton, 2019, citado em Folke & Rickne, 2020). Mais, os aumentos nos salários das mulheres, mas não nos dos homens, estão correlacionados com o divórcio e níveis mais altos de divórcio e de problemas conjugais são encontrados em casais em que a esposa ganha mais do que o marido (Becker, Landes & Michael, 1977; Weiss & Willis, 1997; Bertrand, Kamenica & Pan, 2015, citado em Folke & Rickne, 2020). Os divórcios pós-promoção estão concentrados em casais com concepções tradicionais de género – casais com uma maior diferença de idade entre cônjuges e com uma divisão desequilibrada da licença parental (Folke & Rickne, 2020). As mulheres promovidas divorciam-se de homens que não apoiam as suas carreiras (Folke & Rickne, 2020).

1.1.9. O paradoxo do progresso na era do narcisismo

Pese embora a mulher tenha conquistado a equidade em muitas profissões, a relação entre o estatuto social e o género permanece indissociável (Gerber, 2009). Para Jean Twenge (2009), esta relação expõe um facto interessante. Aceita-se que a mulher emule características associadas ao género masculino, como a assertividade, o individualismo e o narcisismo, mas não que o homem passe a emular características associadas ao género feminino, como a empatia, o altruísmo e o cuidado (Twenge, 2009). O estatuto da mulher sobe, mas os traços femininos permanecem desvalorizados (Twenge, 2009).

1.2. Parentalidade: o novo pai

Apesar do aumento da participação paterna, com frequência, os homens enfrentam reações adversas em contexto profissional por, por exemplo, partilhar a licença de paternidade (Rudman & Mescher, 2013, citado em Banchevsky & Park, 2016). Uma estereotipação rígida acerca do que significa ser homem pode dificultar a mudança, apesar de evidente que esta estereotipação fragiliza a saúde e os relacionamentos dos homens e impede a equidade de género (Bosson, Taylor, & Prewitt-Freilino, 2006; McCreary, 1994; Moss-Racusin, 2014; Burn & Ward, 2005; Courtenay, 2000; Jackson, 2006, citado em Banchevsky & Park, 2016).

1.2.1. Barreiras ao envolvimento paterno

O envolvimento paterno, evidente em contexto profissional, pode sinalizar ausência de compromisso para com o trabalho (Williams, Blair-Loy & Berdahl, 2013, citado em Gasser, 2017). A incompatibilidade entre a devoção familiar e a devoção profissional é profunda (Blair-Loy, 2003, citado em Gasser, 2017) porque as qualidades atribuídas aos líderes e as qualidades atribuídas aos cuidadores são vistas como negativamente correlacionadas (Schein, 2001). Igualmente documentada é a incompatibilidade percebida entre atividades comunitárias, atribuídas ao feminino (por exemplo, prestação de cuidado), e qualidades de liderança atribuídas ao masculino (Eagly & Karau, 2002). O envolvimento paterno de um líder pode violar os atributos prescritivos atribuídos aos papéis de líder e de masculino, aponta Gasser (2017). Pais envolvidos são percebidos profissionais fracos e femininos (Rudman & Mescher, 2013, citado em Gasser, 2017). Em contrapartida, uma promoção profissional pode libertar os pais de compensar ou neutralizar os desvios por não realizarem trabalhos domésticos e de cuidados infantis (Arrighi & Maume, 2000; Greenstein, 2000, citado em Gasser, 2017).

1.2.2. Estilos Educativos Parentais

Diana Baumrind (1971) evidencia o efeito de diferentes padrões de autoridade parental – estilos parentais – na competência de crianças e adolescentes. Pais de crianças autónomas e independentes são controladores e exigentes, mas também afetuosos, racionais e recetivos à comunicação da criança (Baumrind, 1971). Esta combinação de controlo e reforço positivo foi chamada de comportamento parental democrático (Baumrind, 1971). O comportamento parental democrático comprova a possibilidade de conquistar a aceitação da autoridade parental sem a ameaça da perda da autonomia ou da assertividade (Baumrind, 1971). Baumrind (1966, 1971, 1975) propõe três estilos parentais – estilo democrático, estilo autoritário e estilo permissivo – a variar em duas dimensões: responsividade e controlo (Jaffe, 1998).

Diana Baumrind (1966) argumenta que os pais democráticos direcionam as atividades da criança de modo “*racional e orientado*” (p. 891). Decisores, os pais democráticos valorizam o diálogo e a partilha de objeções, mas as decisões, fundamentadas, não são centradas no consenso ou nos desejos individuais da criança (Baumrind, 1966). Pais democráticos valorizam, concomitantemente, a autonomia e a obediência (Baumrind, 1966). Sensíveis aos pontos de vista dos filhos, usam o raciocínio

e a persuasão para conquistar obediência (Jaffe, 1998). Explicam as regras, discutem questões, respeitam opiniões divergentes e encorajam o pensamento autónomo (Jaffe, 1998). Pais democráticos estabelecem padrões realistas, regras claras e oferecem aos filhos oportunidades de se sentirem competentes e dignos (Jaffe, 1998). Não são permissivos, quando o bom-senso não prevalece, estão dispostos a afirmar a autoridade e a fazer exigências (Jaffe, 1998). Os filhos de pais democráticos apresentam um autoconceito positivo, são social e academicamente competentes, autónomos e exibem menor probabilidade de se envolverem em comportamentos de risco (Jaffe, 1998).

Pais autoritários estimam a preservação da ordem e da tradição e não promovem o pensamento autónomo (Baumrind, 1966). Pais autoritários valorizam a obediência – a obediência é uma virtude – e empregam medidas punitivas e contundentes para reprimir comportamentos e crenças em conflito com as convicções pessoais (Baumrind, 1966). A favor de normas rígidas e de medidas punitivas, dispõem da coerção para conquistar obediência e apresentam exigências que os filhos cumprem rigorosamente (Jaffe, 1998). Os filhos de pais autoritários apresentam uma realização escolar razoável, níveis mais baixos de competência social, níveis mais baixos de autoestima e de autoconfiança e níveis mais elevados de depressão (Jaffe, 1998). Frequentemente, filhos de pais autoritários tornam-se em pais severos (Jaffe, 1998).

Os pais permissivos apresentam-se como um recurso que a criança pode manipular em função de desejos pessoais e não como um agente ativo, responsável por modelar o comportamento da criança (Baumrind, 1966). As regras são negociáveis (Baumrind, 1966). Os pais permissivos esquivam-se do exercício do controlo e desencorajam a criança a obedecer a influências externas (Baumrind, 1966). Os pais permissivos são recetivos, mas não muito exigentes (Jaffe, 1998). São tolerantes, evitam o confronto com os filhos e permitem uma autorregulação considerável (Jaffe, 1998). Os filhos de pais permissivos apresentam maior dificuldade de autorregulação, são propensos a sofrimento emocional e depressão e, apesar de um nível de autoestima elevado, apresentam uma realização escolar baixa (Jaffe, 1998).

Diana Baumrind endossa o estilo educativo democrático, mas não é claro que este se apresente como ideal para todas as famílias (Jaffe, 1998).

1.3.Liderança e Parentalidade – Conexões ou Conflitos?

Os pais são os primeiros líderes para os filhos (Anderson, 1943, citado em Magomaeva, 2013) e providenciam, aos filhos, modelos de liderança (Anderson, 1943, citado em Keller, 1999). Para Keller (1999) os indivíduos podem preferir comportamentos familiares independentemente da sua desejabilidade social. O valor não é intrínseco a um evento (Lewin, 1935, citado em Keller, 1999). O valor é resultado da inferência que o indivíduo produz na observação da resposta a determinado evento (Brendl & Higgins, 1996, citado em Keller, 1999). Keller (1999) argumenta que o testemunho de um comportamento familiar tirano a produzir resultados positivos pode conduzir à inferência de que a tirania é positiva porque conduz à prossecução dos objetivos. O protótipo de liderança espelha os traços parentais, inclusive os traços parentais percebidos como manipuladores, dominadores e tiranos (Keller, 1999).

Para Popper e Mayseless (2003), os relacionamentos entre líderes e liderados são semelhantes aos relacionamentos entre pais e filhos. Os líderes, como os pais, protegem, orientam e educam outros menos poderosos do que eles e de quem o destino depende muito (Popper & Mayseless, 2003). O poder dos líderes transformacionais não deriva da fraqueza ou da dependência dos liderados, pelo contrário, líderes transformacionais (1) encorajam os liderados a pensar criticamente; (2) elevam a autoeficácia, a autoconfiança, a competência, a autoestima e autogestão dos liderados e (3) estimulam a criatividade e o comportamento de risco (Avolio & Gibbons, 1988; Bass, 1999; Bass & Avolio, 1990; Spreitzer, 1995; Spreitzer, Janasz, & Quinn, 1999, citado em Popper & Mayseless, 2003).

Popper e Mayseless (2003) argumentam que bons líderes e bons pais (a) são sensíveis, responsivos e demonstram consideração individual; (b) criam oportunidades de aprendizagem, promovem experiências relevantes, explicam e apoiam; (c) estabelecem regras e limites flexíveis; (d) são exemplos positivos, com quem outros se podem identificar e a quem podem admirar; (e) promovem a confiança em outras pessoas e, finalmente, (f) desenvolvem a orientação para o sucesso.

Pellegrini e Scandura (2008) estabelecem que práticas paternalistas se relacionam positivamente com a satisfação laboral, com o comprometimento organizacional e com o desempenho profissional, entre culturas.

Estudo empírico: estilos de liderança empresarial e de parentalidade

Partindo do enquadramento conceptual anteriormente apresentado, desenvolveu-se um estudo com o qual se procura produzir evidência que permita abordar três questões nucleares no presente trabalho: (1) em que medida o estilo de liderança na esfera profissional e o estilo educativo parental estão associados, e (2) se a manifestação de tais estilos em cada um destes domínios, bem como a (3) relação entre eles, são moderados pelo género da pessoa que os assume. Com este propósito, o estudo realizou-se com mulheres e homens que assumem cargos de liderança no domínio empresarial e que são também mães e pais.

2. Método

2.1. Participantes

Participaram no estudo um total de 210 pessoas, das quais se eliminaram 9 pessoas por se vir a constatar que não cumpriam os requisitos da amostra, nomeadamente, ter filhos ($n = 2$) e efetivamente liderar um grupo de pessoas ($n = 7$). Posteriormente efetuou-se uma análise aos valores omissos no conjunto de medidas dependentes do estudo, designadamente, escala de liderança e estilos parentais, e verificou-se a existência de 109 valores omissos num total de 10706 dados possíveis, ou seja, 0.01%. Eliminaram-se 2 participantes que apresentavam um número de valores omissos superior a 10%, resultando numa amostra final de $N = 199$.¹ Estas pessoas trabalham em território nacional.²

A amostra efetiva é composta por 99 homens e 100 mulheres, com *idade* média de 45.53 anos ($DP = 7.44$), variando entre os 27 e 66 anos de idade. Operou-se uma categorização nos seguintes quatro grupos etários, que têm distribuição equitativa: Até 39 anos, $n = 40$; 40 – 44, $n = 53$; 45 – 49, $n = 48$; 50 ou mais anos, $n = 58$.³ A vasta maioria destas pessoas tem *escolaridade* de nível superior, 91.1%, e os restantes distribuem-se entre o 2º Ciclo ($n = 2$) e 3º Ciclo do Ensino Básico ($n = 2$), ou Ensino Secundário ($n =$

¹ A amostra efetiva de 199 participantes apresentava um total de 84 valores omissos em 10547 dados possíveis – 0.008%. Os valores omissos verificaram-se apenas em 48 participantes e variaram entre 1 e 4, sendo que 79.20% dos valores omissos correspondem a participantes que tiveram apenas um ou dois. Consequentemente, optou-se por um procedimento simples de substituição do valor omissos pela média da variável em questão (nunca foram mais do que 2 por variável).

² Não é clara esta circunstância em dois dos participantes, por não se ter a informação de a empresa estar em território nacional. Contudo, mantiveram-se os/as participantes.

³ Percentagens respetivas: 20.1%, 26.6%, 24.1% e 29.1% $\chi^2(3, N = 199) = 3.55, ns$.

13). Portanto, esta amostra difere substancialmente do “perfil típico” dos empresários ou gestores de empresas portuguesas, que, globalmente, têm níveis de escolaridade mais baixos (cf. Portada, 2018).

Todas as pessoas são *mães ou pais*, têm entre 1 e 7 filhos ($M = 2.05$, $DP = 0.90$), contudo 93.4% têm 3 ou menos filhos, e é maioritário o grupo de quem tem 2 filhos ($n = 52.5\%$). Cerca de 2/3 da amostra são pessoas *casadas ou em união de facto* (66.7%), 29.8% são divorciadas, 3% são solteiras e apenas uma delas é solteira.⁴

Relativamente à *dimensão da empresa* na qual estas pessoas exercem um cargo ou função de liderança, a distribuição é a seguinte: Microempresa, $n = 46$; Pequena ou Média empresa, $n = 82$; Grande ou Muito Grande Empresa (mais de 250 pessoas), $n = 71$. Verifica-se ainda que 56,8% destas pessoas exercem a sua atividade de liderança num contexto de trabalho “por conta de outrem” enquanto as restantes o fazem na qualidade de “Empregador/a” (respetivamente, $n = 113$ e $n = 86$).

No que concerne ao número de pessoas com as quais a função de líder é posta em prática (o número de “liderados”), verifica-se uma variância muito considerável nas respostas, bem manifesta na média de cerca de 40 pessoas ($M = 43.52$), com um desvio-padrão de 188.84. De facto, indicaram ter funções de liderança perante 1 a 2400 outras pessoas!

Relativamente à *Tipologia da Função de Líder* que cada uma destas pessoas exerce na sua empresa, a análise ao conteúdo da descrição que facultaram resultou nas 4 grandes categorias seguintes: Diretor/a ou COO, $n = 95$; Empresária/o, $n = 42$; Gestor/a, $n = 24$; Administrador/a, $n = 22$.⁵

Verifica-se que 113 (56.8%) destas pessoas exercem o seu papel de líder numa empresa na qual são colaboradores, enquanto 86 (43.2%) o fazem na qualidade de empregador/a.

⁴ Um/a participante não indicou o seu estado civil. Considerando apenas os dois estados civis com relevância amostral (solteiras/os são apenas 6 e uma pessoa é viúva), a distribuição de pessoas casadas/em união de facto e divorciadas é equitativa entre os sexos $\chi^2(1, N = 191) < 1$.

⁵ Percentagens respetivas: 51.9%, 23.0%, 13.1% e 12.0%; Foram produzidas 158 descrições distintas, cuja análise de conteúdo e categorização foi acordada entre 3 juízes.

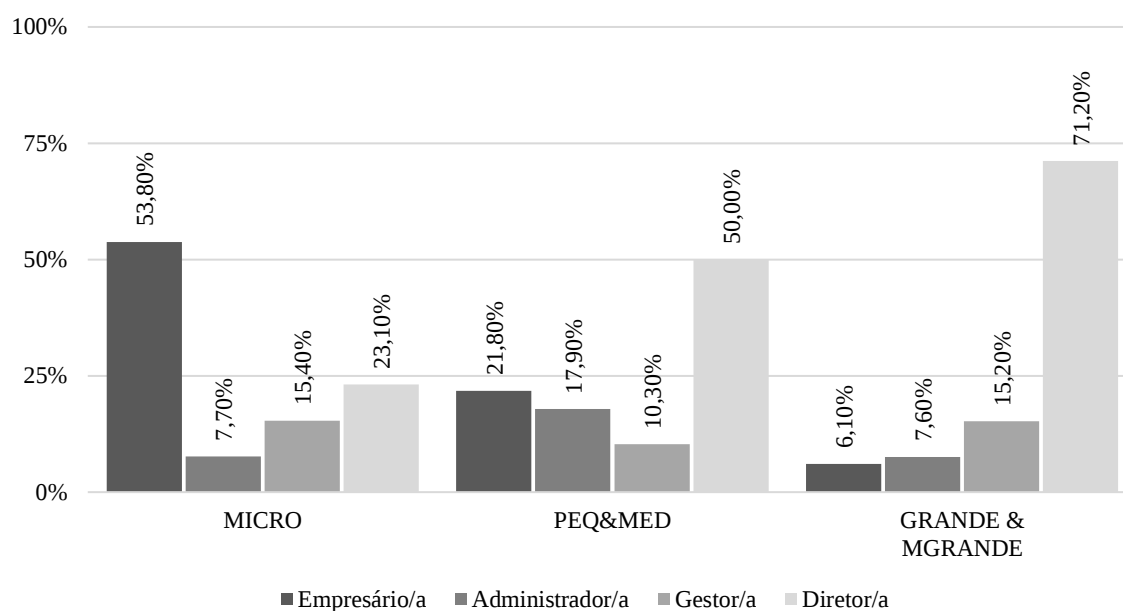


Figura 1. Distribuição da Tipologia da Função de Líder em função da Dimensão da Empresa.

Na Figura 1, pode verificar-se que a distribuição destas várias “tipologias de líder” é distinta entre as três categorias de empresas com dimensões distintas.⁶ Como poderia esperar-se a pessoa que exerce função de líder na qualidade de “Empresário” é a tipologia mais frequente nas microempresas, e vai perdendo expressão muito significativa com o aumento da dimensão da empresa, sendo apenas cerca de 6% nas Grandes e Muito Grandes empresas. Inversamente, verifica-se que a liderança exercida na qualidade de colaborador/a que tem um cargo de direção (de departamento, de divisão, etc.) progressivamente maior, quanto maior é a dimensão da empresa, sendo claramente a tipologia de liderança mais prevalente tanto nas Pequenas e Médias, como nas Grandes e Muitos Grandes, particularmente nestas últimas (71.20%). De facto, entre estas duas últimas categorias é possível, mesmo exigível, a existência de maior diferenciação e complexidade na estrutura organizacional, daí resultando a possibilidade de “múltiplas lideranças” no seio das mesmas, justamente porque existem diversos e diferenciados contextos de liderança possíveis.

⁶ $\chi^2 (6, N = 183) = 40.33, p < .001$.

2.2. Instrumentos

O Questionário Multifatorial de Liderança Forma 6S – QML-6S (Bass e Avolio, 1995) – é composto por 21 afirmações nas quais as/os participantes devem indicar o grau de frequência com que exibem os comportamentos apresentados. No presente estudo utiliza-se uma escala de 7 pontos (0 = Nunca; 6 = Sempre), e não a original de 5 pontos.⁷

Na sua forma original, o QML-6S é composto por 7 fatores que representam as seguintes dimensões da liderança: carisma, inspiração, estimulação intelectual, consideração individual, recompensa contingente, gestão por exceção e liderança *laissez-faire*.

O Questionário de Estilos e Dimensões Parentais – Versão Reduzida (QEDP-VR; Miguel, Valentim & Carugati, 2009) é composto por 32 afirmações nas quais as/os participantes devem indicar o grau de frequência com que exibem os comportamentos apresentados numa escala de 7 pontos (0 = Nunca; 6 = Sempre).⁸

O QEDP-VR é composto pelos estilos parentais Democrático, Autoritário e Permissivo, que se decompõem em várias dimensões (subescalas): Democrático, 3 dimensões – Apoio e Afeto, Regulação e Cedência de Autonomia/Participação Democrática; Autoritário – Coerção Física, Hostilidade Verbal e Punição; Permissivo – Indulgência.⁹

⁷ Na sua versão original a escala de resposta é composta por 5 opções, com os seguintes descritores semânticos, cuja nossa tradução em português seria, aproximadamente, a seguinte: “not at all” - “nunca”, “Once in a while” - “De vez em quando”, “Sometimes” - “Às vezes”, “Fairly often” - “Algumas vezes”, “Frequently, if not always”. Entendemos que esta escala é metodologicamente questionável, nomeadamente a última das opções que, de facto, representa duas respostas possíveis numa só, o que pode assumir-se como um erro metodológico. Além, deste facto, considerámos importante maximizar o potencial de variância de resposta, utilizando 7 opções ao invés de 5, que são as seguintes, e que, entendemos não serem ambíguas como na medida original, e que representam uma escala de frequência com intervalos semânticos mais adequados: 0 = nunca, 1 = muito poucas vezes, 2 = poucas vezes, 3 = Nem poucas, nem muitas vezes, 4 = bastantes vezes, 5 = muitas vezes, 6 = sempre. Na prática esta escala de frequência passou a ser uma escala bipolar.

⁸ Na sua versão original a escala de resposta é composta por 5 opções, com os seguintes descritores semânticos, que são as seguintes: 0 = nunca, 1 = poucas vezes, 2 = algumas vezes, 3 = bastantes vezes, 4 = sempre. No presente estudo procurou-se maximizar o potencial de variância de resposta, utilizando 7 pontos ao invés de 5, acrescentando na sequência as seguintes opções: 1 = muito poucas vezes, 3 = Nem poucas, nem muitas vezes, e 5 = muitas vezes. Na prática esta escala de frequência passou a ser uma escala bipolar.

⁹ Entendemos como questionável que a um construto, o estilo parental “permissivo” seja conceptualizado como composto por uma única dimensão, a “indulgência”. Tanto conceptualmente, como também empiricamente, designar um construto decompondo-o em apenas um outro, é tanto questionável, como incompreensível. Ou seja: é uma coisa ou a outra? Não faz sentido definir-se um construto – aqui um “estilo parental” – como independente, recorrendo posteriormente a medidas que são identificadas como uma única dimensão do mesmo!

2.3. Procedimento

A participação dos/as respondentes foi voluntária e foi operacionalizada com recurso à plataforma *online Google Forms* para o inquérito que incluía o Questionário Multifatorial de Liderança Forma 6S (Bass & Avolio, 1995), e para o Questionário de Estilos e Dimensões Parentais – versão reduzida (Robinson, Mandelco, Olsen & Hart, 2001, com adaptação portuguesa de Miguel, Valentim & Carugati, 2010). As análises de dados realizaram-se com o *IBM Statistical Package for Social Sciences* (SPSS, versão 28). Os dados qualitativos foram recolhidos por entrevista semiestruturada, tanto em modo presencialmente, como *online*.

3. Resultados

A presente secção inicia-se com os resultados relativos à testagem da estrutura conceptual de cada uma das escalas empregues com as mulheres e homens “líderes” de empresas, ou seus departamentos/divisões. Trata-se de análises de particular relevância visto que não se encontrou na literatura referência à utilização destas escalas com esta população, ou outras que lhe sejam análogas ou comparáveis. Seguidamente apresenta-se o conjunto de análises através das quais se testam as ideias e questões de investigação elencadas na introdução a este capítulo.

3.1. Estrutura Conceptual dos Estilos de Liderança. Os 21 itens do Questionário Multifatorial de Liderança foram submetidos a uma Análise em Componentes Principais, com rotação Varimax, da qual resultou uma estrutura inteligível com três componentes compostas por 12 itens que, em linha o conteúdo respetivo, se designaram da seguinte forma: Componente 1 – Carisma e Inspiração (5 itens); Componente 2 – Inovação (4 itens); Componente 3 – Valorização do Desempenho (3 itens).¹⁰

Atendendo ao seu número reduzido de itens (entre apenas 3 e 5 itens), as três componentes revelaram consistência interna razoável, respetivamente: $\alpha = .73$, $r_{\text{médio}} = .35$; $\alpha = .71$, $r_{\text{médio}} = .38$; $\alpha = .64$, $r_{\text{médio}} = .37$.¹¹ Assim, criaram-se três variáveis correspondentes às médias dos conjuntos de itens de cada componente.

¹⁰ Foram excluídos das ACPs sucessivas 3 itens por apresentarem baixas communalidades (item 21 com. = .12, item 6 com. = .16, item 14 com. = .24); foram também excluídos por baixo MAS os itens 7 e 13, ambos MSA = .60; Excluíram-se os itens 20 e 11 por múltipla saturação (respetivamente, C1 = .35 e C2 = .37 C1 = .48 e C3 = .40); Excluiu-se uma quarta componente numa das potenciais estruturas, por esta apenas saturar um item (18); Tomou-se ainda a decisão conceptual de excluir o Item 4 (“Ajudo os/meus/minhas colegas de equipa a melhorarem o seu desempenho.”) cuja saturação na C2, , além de inferior a .50 (.48), é desprovida de inteligibilidade.

¹¹ Como é bem sabido, o Alpha de Cronbach é, por natureza da sua fórmula, enviesado pelo número de itens que são entrados: para uma mesma correlação média inter-itens, um maior número de itens resulta num α mais elevado do que quando esse número é mais restrito. Por exemplo, a C3 deste estudo é composta por 3 itens, que revelam um $\alpha = .64$ resultante de uma correlação média entre itens de $r_{\text{médio}} = .37$. Se fossem 7 itens na escala, para a mesma relação inter-itens a consistência interna seria de $\alpha = .80$, ou seja, seria elevada ($\alpha = k * r_{\text{médio}} / 1 + (k-1) * r_{\text{médio}}$).

Quadro 1.

Análise em Componentes Principais à Escala Multifatorial de Liderança 6S.¹²

	Componentes			Com.
	1	2	3	
Os meus colegas de equipa sentem-se bem quando estão comigo	.77			.59
Os meus colegas de equipa sentem orgulho em estar associados a mim	.69			.60
Sei transmitir sentido de missão	.60			.51
Utilizo palavras simples para transmitir o que podemos e devemos fazer	.60			.43
Os meus colegas de equipa têm uma fé absoluta em mim	.55			.50
Levo os meus colegas de equipa a repensar algumas das suas ideias, de formas que nunca antes tinham questionado		.76		.58
Transmito aos meus colegas de equipa novas formas de pensar sobre antigos problemas		.69		.59
Transmito novas formas de encarar as coisas que costumavam ser um enigma		.65		.57
Forneço uma visão de futuro que é apelativa para a organização		.62		.50
Chamo a atenção dos meus colegas de equipa para o que pessoalmente podem obter em troca do seu esforço			.75	.56
Digo aos meus colegas de equipa o que devem fazer se desejam ser gratificados pelo seu esforço			.70	.52
Reconheço/atribuo recompensas aos meus colegas de equipa quando fazem um bom trabalho			.67	.55
Variância Explicada (54.58%)	19.85	17.68	17.05	

¹² KMO = .81, Menor MAS = .71; Teste de esfericidade de Bartlett: $\chi^2(66) = 556.02, p < .001$.

Quadro 2.

Análise em Componentes Principais ao Questionário Estilos e Dimensões Parentais.

	Componentes			Com.
	1	2	3	
Explico ao(à) meu/minha filho(a) as consequências do seu comportamento	.809			.66
Ajudar o(a) meu/minha filho(a) a perceber o resultado do seu comportamento incentivando-o(a) a falar acerca das consequências das suas ações	.788			.63
Explico ao(à) meu/minha filho(a) por que razões as regras devem ser obedecidas	.752			.58
Incentivar o(a) meu/minha filho(a) a falar dos seus problemas	.747			.57
Demonstrar respeito pelas opiniões do(a) meu/minha filho(a) incentivando que as expresse	.743			.68
Saliento as razões das regras que estabeleço	.692			.48
Elogio o(a) meu/minha filho(a) quando se comporta ou faz algo bem	.687			.50
Explico ao(à) meu/minha filho(a) como me sinto quando se porta bem e quando se porta mal	.650			.42
Incentivar o(a) meu/minha filho(a) a expressar-se livremente, mesmo quando não está de acordo comigo	.616			.53
Tenho momentos especiais e calorosos com o(a) meu/minha filho(a)	.567			.32
Dou resposta aos sentimentos e necessidades do(a) meu/minha filho(a)	.536			.34
Tomo em conta as preferências do(a) meu/minha filho(a) quando faço planos familiares	.456			.26
Dou uma palmada ao(à) meu/minha filho(a) quando ele(a) é desobediente		.847		.73
Dou uma palmada no(a) meu/minha filho(a) quando se porta mal		.823		.72
Castigo fisicamente o(a) meu/minha filho(a) como forma de o(a) disciplinar		.786		.66
Quando o(a) meu/minha filho(a) pergunta por que razão tem que obedecer, respondo: “Porque eu digo” ou “Porque sou teu/tua pai/mãe e quero que o faças		.568		.37
Castigo o(a) meu/minha filho(a) colocando-o(a) algures sozinho(a) com poucas ou nenhuma explicação		.561		.38
Castigo o(a) meu/minha filho(a) retirando-lhe privilégios com poucas ou nenhuma explicação		.537		.36
Grito ou falo alto quando o(a) meu/minha filho(a) se porta mal			.701	.61
Enfureço-me com o(a) meu/minha filho(a)			.694	.58
Dito castigos ao(à) meu/minha filho(a) mas realmente não os aplico			.688	.53
São mais as vezes em que ameaço castigar o(a) meu/minha filho(a) do que aquelas em que realmente o(a) castigo			.676	.46
Acho difícil disciplinar o(a) meu/minha filho(a)			.647	.44
Ralho e critico para fazer o(a) meu/minha filho(a) melhorar			.522	.32
Ralho e critico quando o comportamento do(a) meu/minha filho(a) não corresponde às minhas expectativas			.504	.34
Cedo ao(à) meu/minha filho(a) quando faz uma birra por qualquer coisa			.436	.27
Variância Explicada (49.49%)	22.76	13.54	13.18	

3.2. Estrutura Conceptual dos Estilos Educativos Parentais. Os 32 itens do Questionário Estilos e Dimensões Parentais foram também submetidos a uma ACP, com rotação Varimax, da qual resultou uma estrutura inteligível com três componentes que se apresenta no Quadro 2 e que se designou da seguinte forma: Componente 1 – Estilo Democrático (12 itens); Componente 2 – Coerção Física e Punição (6 itens); Componente 3 – Hostilidade Verbal e Indulgência (8 itens). Foi necessário excluir 6 itens por razões de estrita validade estatística, mas esta organização dos itens é globalmente consistente com a expectável para esta medida.¹³ De facto, a estrutura obtida apresenta a Componente 3 que é composta por itens de Hostilidade Verbal e de Indulgência. Contudo, nenhuma outra solução fatorial, nomeadamente com um critério gráfico mais amplo (de 4 a 7 componentes), resultou numa estrutura conceptual inteligível, ou estatisticamente sustentada.

Cada uma daquelas componentes revelou boa consistência interna, respetivamente: $\alpha = .90$, $r_{\text{medio}} = .43$; $\alpha = .83$, $r_{\text{medio}} = .44$; $\alpha = .80$, $r_{\text{medio}} = .34$. Assim, criaram-se três variáveis correspondentes às médias dos conjuntos de itens de cada componente.

3.3. Relação entre Estilos de Liderança e Estilos Educativos Parentais. Como pode verificar-se no Quadro 3, os três estilos de liderança estão positivamente relacionados entre si. Contudo, verifica-se que a relação entre a Valorização do Desempenho e os demais estilos de liderança é significativamente mais fraca do a relação entre dois últimos. Ou seja, quanto mais a pessoa líder é carismática e inspiradora, mais é também inovadora na sua forma de liderança. A valorização do desempenho tem menor relação com aquelas duas formas de liderança.¹⁴

No que concerne aos estilos educativos parentais, as relações são os expetáveis: (1) quanto mais a pessoa se diz uma mãe ou pai “democrática/o”, menos dizem recorrer à coerção física e punição, bem como à hostilidade e indulgência enquanto estilo

¹³ Foram excluídos das sucessivas soluções fatoriais 1 dos itens por ter baixo MSA (.70); 2 itens por apresentarem baixas communalidades (item 3 com. = .18, item 12 com. = .19); e excluíram-se os itens 22, 26 e 19 por apresentarem múltipla saturação (respetivamente, C1 = .36 e C2 = .37; C1 = .38 e C2 = .42; C1 = .43 e C3 = .37); KMO = .86, Menor MAS = .71; Teste de esfericidade de Bartlett: χ^2 (325) = 2223.662, $p < .001$

¹⁴ Comparações com Z de Fisher univariado: comparação do $r = .58$ com $r = .36$ e $r = .38$, menor $z = 1.88$, $p = .030$.

educativo, (2) estes dois últimos estilos estão positivamente relacionados, o recurso a um deles coocorre com o outro.

De forma mais específica, estas mulheres e homens líderes dizem que recorrem muito frequentemente ao estilo democrático ($M = 5.07$, $DP = 0.68$), mas poucas vezes à hostilidade verbal e indulgência ($M = 2.11$, $DP = 0.95$) e muito poucas à coerção física e punição ($M = 0.85$, $DP = 0.76$).¹⁵

Os dados qualitativos evidenciam que pelo menos um participante, uma mulher, verbaliza explicitamente rejeitar o recurso à coerção física e punição.

“Não sou nada rígida. (...) Sou aquela mãe que não toca nos filhos. Sou aquela mãe que diz, “não gosta, não come”. (...) Estimulo a que, pelo menos, provem. Se não gostarem, não precisam de comer. Não sou exigente com elas. Deixo-as muito... Pronto, com algumas rotinas sim. Tento ter horários. Sesta. Vão para a cama cedo, até porque acordam cedo. Ajudam-me quando estão em casa. Elas têm quatro e cinco anos. Põem a mesa, levantam a mesa, fazem a cama, mas tudo muito natural. Tento dar-lhes algumas responsabilidades, sem que isso seja uma obrigação.” (P2)

Como se exemplifica, outros participantes alegam um equilíbrio entre o diálogo e tomada de decisões, que independe, como prevê a literatura para o estilo democrático, do consenso e dos desejos da criança (Baumrind, 1966).

“Construímos uma relação muito aberta com os miúdos – são pequeninos, três e cinco anos –, orientada para a conversa e para a experiência, mas não escondo que, em alguns momentos, a forma como colocamos um ponto final ou tomamos uma decisão é diferente. A nossa filosofia, como pais, é primeiro conversar. (...) E depois, em certos momentos, não permito, claramente, que ultrapassem o risco. Há um momento claro em que acaba por haver uma tomada de posição mais forte.” (P6)

Um participante do estudo qualitativo antecipou a correlação entre o estilo educativo parental e o estilo de liderança.

“Tento, inclusive, fazer alguns paralelismos com aquilo que é a liderança, aqui, com uma nuance ligeiramente diferente. (...) As crianças devem ouvir os pais, que acabam por ser os seus líderes.” (P6)

¹⁵ $F(1.72, 340.72) = 1419.23$, $p < .001$, $\eta^2 = .88$ (ajustamento Greenhouse-Geisser ao F); todas as diferenças com $p < .001$ (teste t de Sidak).

Os dados qualitativos corroboram os resultados quantitativos. Em entrevista, todas as participantes mulheres – participante um, dois e quatro – admitem uma correlação entre o modo como educam os filhos e o modo como lideram a empresa. Pelo contrário, um participante homem – participante cinco – rejeita a premissa. Pode ler-se:

“Acho. A casa, às vezes, também é um hotel e eu quero que o meu filho cumpra. A minha exigência não é diferente em casa. Eu sou a pessoa que sou em qualquer parte.”
(P1)

“Acho que sim. Uma boa pergunta. Nunca tinha pensado nisso. Tento sempre pensar que aquela pessoa é importante. Em casa, com as minhas filhas, e no trabalho tento fazer com que as pessoas sejam felizes. Não sei bem descrever de outra forma. Tento muito estar disponível.” (P2)

“Acho que sim. Acho que têm coisas em comum. No fundo, é a maneira como eu entendo que as pessoas podem ser motivadas, estimuladas e podem crescer. Têm que se sentir bem ao mesmo tempo. A saúde mental é muito importante para mim e, em liderança, é muito importante respeitar o outro. Fazer com que as pessoas se sintam motivadas e não pressionadas porque, sinceramente, pessoas pressionadas não servem empresas.” (P4)

“Nunca pensei nisso. (Risos) Eu não tenho a pretensão de educar a minha equipa. Logo aí, há uma diferença substancial. Os objetivos são outros. A narrativa é outra e a estratégia também é outra. Acho que são coisas completamente diferentes.” (P5)

Quadro 3.

Correlações entre Estilos de Liderança e Estilos Educativos Parentais ($N = 199$).

	EL Carisma e Inspiração	EL Inovação	EL Valorização Desempenho	EEP Coerção Física e Punição	EEP Democrático
EL Inovação	,53***				
EL Valorização do Desempenho	,38***	,36***			
EEP Coerção Física e Punição	-,20**	-,17**	,02		
EEP Democrático	,49***	,42***	,33***	-,32***	
EEP Hostil. Verbal e Indulgência	-,26***	-,32***	-,16**	,45***	-,30***

Notas: Os valores apresentados são r de Pearson; ** $p < .01$; *** $p < .001$

3.4. Prevalência de Estilos de Liderança e Estilos Educativos Parentais.

Relativamente aos estilos de liderança, as várias Anovas de Medidas Repetidas não revelaram efeitos moderadores significativos de qualquer um dos fatores em análise, tais como o género, o grupo-etário ou a dimensão da empresa. Apenas se verifica a diferença significativa no recurso a cada um dos estilos de liderança, com maior recurso, ou valorização, do Carisma e Inspiração ($M = 4.84$, $DP = 0.56$), seguindo a Inovação ($M = 4.60$, $DP = 0.6$) e a Valorização do Desempenho ($M = 4.40$, $DP = 0.91$).¹⁶

Uma vez mais, as entrevistas reafirmam os resultados obtidos pela metodologia quantitativa: maior investimento em relacionamentos e menor foco em processos.

“Sou uma pessoa muito preocupada com o bem-estar de outras pessoas. Pergunto muito o que é importante para as pessoas que trabalham comigo estarem bem. Pergunto por ideias. Pergunto por projetos que queiram desenvolver. (...) Para mim é importante que as pessoas tomem decisões. (...) Eu não tenho formação em liderança, mas dou-me bem com pessoas. Eu gosto muito de agradar. (...) Sinto que as pessoas sabem que eu sou a líder e que quem manda sou eu, mas eu não preciso de mandar nada.” (P2)

¹⁶ $F(1.65, 327.02) = 29.74$, $p < .001$, $\eta^2 = .13$ (ajustamento Greenhouse-Geisser ao F); menor diferença com $p = .009$ (teste t de Sidak).

“A minha liderança é centrada, claramente, nas pessoas. Eu tento muito, aqui, e em tudo aquilo em que estou envolvido, valorizar as pessoas. (...) Procuro muito tornar mais felizes as pessoas que trabalham à minha volta e conseguir criar ferramentas para que consigam valorizar-se. (...) Não faço avaliação de performance. O que eu faço é, literalmente, gerir pessoas: satisfação do momento, motivação, perspetivas a curto e médio prazo, questões que possam querer partilhar, evolução dentro da agência, satisfação salarial, entre outros.” (P6)

4. Discussão e Conclusão

A Teoria da Liderança Transformacional enfatiza a relevância dos processos desenvolvimentais, um meio a partir do qual líderes empoderam, capacitam e promovem a autonomia e a competência necessárias à autoatualização e ao comportamento moral dos liderados (Burns, 1978, citado em Popper & Mayseless, 2003). Os processos desenvolvimentais são críticos para distinguir este de outros estilos de liderança (Burns, 1978, citado em Popper & Mayseless, 2003). Os líderes transformacionais conquistam influência maximizando a qualidade dos seus relacionamentos com os outros (Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005, citado em Morton, Barling, Rhodes, Mâsse, Zumbo & Beauchamp, 2010).

O aumento da participação de mulheres no mercado de trabalho e a ascensão a cargos de liderança não antes ocupados introduzem mudanças na teoria e práticas em liderança (Eagly & Carli, 2003). Tradicionalmente, os líderes sustentavam a sua autoridade com o controlo das estruturas económicas, jurídicas, políticas e militares (Glick & Fiske, 1996; Eagly & Carli, 2003), enquanto as sociedades pós-industriais partilham o poder e cultivam relações interpessoais (Lipman-Blumen, 1996, citado em Eagly & Carli, 2003). A abordagem contemporânea à liderança combate o poder hierárquico e a definição masculina de liderança pode estar a dissipar-se (Eagly & Carli, 2003). Hoje, o papel do líder aproxima-se mais do de um treinador, do de um professor ou do de um pai (Eagly & Carli, 2003; Popper & Mayseless, 2003).

A investigação sobre os estilos de liderança de mulheres e homens ganha força na década de noventa (Eagly & Carli, 2003). Interessados em identificar os estilos de liderança adaptados à contemporaneidade, os investigadores conduzem uma meta-análise a 162 relatórios de estudos que partilhavam informação sobre os estilos de liderança de homens e mulheres. Os resultados expõem que mulheres líderes manifestam orientação interpessoal e um estilo de liderança democrático, enquanto homens líderes manifestam orientação para as tarefas e um estilo de liderança autocrático (Eagly e Johnson, 1990).

Uma década mais tarde, uma meta-análise que compara homens e mulheres líderes nos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* revela que, (1) mulheres líderes são mais transformacionais e (2) adotam mais recompensas contingentes, previstas pela liderança transacional, enquanto (3) homens líderes parecem manifestar, mais do que líderes mulheres, outras componentes da liderança transacional,

nomeadamente, gestão pela exceção – ativa e passiva – e (4) tendem a adotar o estilo de liderança *laissez-faire* (Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003, citado em Eagly & Carli, 2003).

O principal resultado recolhido nesta investigação é o de que há uma correlação forte entre o estilo educativo parental democrático e o estilo de liderança transformacional. O estilo de liderança transformacional pode ser particularmente vantajoso para mulheres líderes, pese embora eficiente para homens e mulheres líderes, porque integra comportamentos comunais, estereotipicamente femininos, como a consideração individualizada (Yoder, 2001, citado em Eagly, 2003).

Paradoxalmente, mulheres líderes integradas em quadros superiores e entre os profissionais altamente qualificados sobreviveram às adversidades que as mulheres enfrentam em ambientes dominados por homens e tendem a ser extremamente competentes, o que pode produzir a ilusão de uma vantagem na competência feminina (Eagly et al., 2003; Sharpe, 2000, citado em Eagly & Carli, 2003).

Em Portugal, quase um em cada três empregadores é uma mulher (cf. Portada, 2018). A sub-representação de mulheres em quadros superiores e entre os profissionais altamente qualificados representa um desafio para a participação de mulheres líderes na presente investigação. A participação de mulheres líderes a desempenhar, concomitantemente, um papel maternal, é um desafio de ordem superior. “*Desistir de um relacionamento pode ser a escolha da mulher e pode ser um resultado positivo, mas os dados ainda evidenciam uma grande desigualdade de género no acesso à primeira melhor opção: um relacionamento funcional e uma carreira de sucesso*” (Folke & Rickne, 2020, p. 284).

Para finalizar, uma nota para partilhar uma limitação. Esta investigação não prevê a possibilidade de os participantes serem trabalhadores por conta própria e trabalhadores por conta de outrem em simultâneo. A inclusão destes dados em investigações futuras pode contribuir para a compreensão da relação entre os estilos de liderança e os estilos educativos parentais.

Referências Bibliográficas

- Alimo-Metcalf, B., (2013). A Critical Review of Leadership Theory. In H. Skipton Leonard, Rachel Lewis, Arthur M. Freedman, and Jonathan Passmore (Eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development* (pp. 15-47). West Sussex, UK: Wiley-Blackwell.
- Banchefsky, S., & Park, B. (2016). The “new father”: Dynamic stereotypes of fathers. *Psychology of Men & Masculinity*, 17(1), 103–107. <https://doi.org/10.1037/a0038945.supp> (Supplemental)
- Bass, B., M., (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1995). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire* (2nd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Baumrind, D. (1966). Effects of Authoritative Parental Control on Child Behavior. *Child Development*, 37(4), 887. <https://doi.org/10.2307/1126611>
- Baumrind, D. (1971). Current patterns of parental authority. *Developmental Psychology*, 4(1, Pt.2), 1–103. <https://doi.org/10.1037/h0030372>
- Baumrind, D. (1975). *The contributions of the family to the development of competence in children*. California: University of California, Berkeley.
- Bear, J. B., & Glick, P. (2017). Breadwinner bonus and caregiver penalty in workplace rewards for men and women. *Social Psychological and Personality Science*, 8(7), 780–788. <https://doi.org/10.1177/1948550616683016>
- Berson, Y., Dan, O., & Yammarino, F., J., (2006). Attachment Style and Individual Differences in Leadership Perceptions and Emergence. *Journal of Social Psychology*, 146(2), 165–182. <https://doi.org/10.3200/SOCP.146.2.165-182>
- Chemers, M., M., (2003). Leadership Effectiveness: Functional, Constructivist and Empirical Perspectives. In Daan van Knippenberg and Michael A. Hogg (Eds.), *Leadership and Power Identity Processes in Groups and Organizations* (pp. 5-17). London, UK: Sage Publications Ltd.

- Diekmann, A.B., and Eagly, A.H. (2000). Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1171–81.
- Eagly, A. H. (2007). Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1–12. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *Leadership Quarterly*, 14(6), 807. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233–256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A., H., (2003). Few Women at the Top: How Role Incongruity Produces Prejudice and the Glass Ceiling. In Daan van Knippenberg and Michael A. Hogg (Eds.), *Leadership and Power Identity Processes in Groups and Organizations* (pp. 79-93). London, UK: Sage Publications Ltd.
- Elliot, A. J., & Devine, P. G. (1994). On the Motivational Nature of Cognitive Dissonance: Dissonance as Psychological Discomfort. *Journal of Personality & Social Psychology*, 67(3), 382–394. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.67.3.382>
- Fisk, S. R., & Overton, J. (2019). Who Wants to Lead? Anticipated Gender Discrimination Reduces Women's Leadership Ambitions. *Social Psychology Quarterly*, 82(3), 319–332. <https://doi.org/10.1177/0190272519863424>
- Folke, O., & Rickne, J. (2020). *All the Single Ladies: Job Promotions and the Durability of Marriage*. 12(1), 260–287.

- Gasser, M. (2017). Time Spent on Child Care by Fathers in Leadership Positions: The Role of Work Hours and Flextime. *Journal of Family Issues*, 38(8), 1066–1088. <https://doi.org/10.1177/0192513X15597291>
- Gerber, G. L. (2009). Status and the gender stereotyped personality traits: Toward an integration. *Sex Roles: A Journal of Research*, 61(5-6), 297–316. <https://doi.org/10.1007/s11199-008-9529-9>
- Glick, P., & Fiske, S. T. (1996). The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating Hostile and Benevolent Sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3), 491-512
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Hollander, E.P. (1958). Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, 65, 117–27.
- Hollander, E.P. & Julian, J.W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership perceptions. *Psychological Bulletin*, 71, 387–97.
- Jaffe, M., L., (1998). Adolescents in Families. In Michael L. Jaffe, *Adolescence* (pp. 215-236). New York, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Keller, T. (1999). Images of the familiar: Individual differences and implicit leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(4), 589. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00033-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00033-8)
- Konrad, A.M., Ritchie, J.E. Jr, Lieb, P., and Corrigan, E. (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 126, 593–641.
- Lord, R. G., Foti, R., & De Vader, C. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21, 343–378.
- Lord, R., & Hall, R., (2003). Identity, Leadership Categorization, and Leadership Schema. In Daan van Knippenberg and Michael A. Hogg (Eds.), *Leadership and*

Power Identity Processes in Groups and Organizations (pp. 48-64). London, UK: Sage Publications Ltd.

- Lord, R.G., De Vader, C.L., & Allinger, G.M. (1986). A meta-analysis of the relationship between personality traits and leadership perceptions: an application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402–410.
- Magomaeva, A. (2013). Who Taught Us How To Lead? Parental Influence On Leadership Styles. *Wayne State University Theses*. Paper 307.
- Miguel, I., Valentim, J. P., & Carugati, F. (2009). Questionário de Estilos e Dimensões Parentais – Versão Reduzida: Adaptação portuguesa do Parenting Styles and Dimensions Questionnaire – Short Form. *Psychologica*, 51, 167-186. URI: <http://hdl.handle.net/11328/1497>.
- Morton, K., Barling, J., Rhodes, R., Mâsse, L., Zumbo, B., & Beauchamp, M. (2010). Extending transformational leadership theory to parenting and adolescent health behaviours: an integrative and theoretical review. *Health Psychology Review*, 4(2), 128–157. <https://doi.org/10.1080/17437191003717489>
- Neto, F. (1998). *Psicologia Social*. Volume 1. Lisboa: Universidade Aberta.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34, 566-593.
- Phelan, J. E., Moss-Racusin, C. A., & Rudman, L. A. (2008). Competent yet out in the Cold: Shifting Criteria for Hiring Reflect Backlash toward Agentic Women. *Psychology of Women Quarterly*, 32(4), 406–413. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2008.00454.x>
- Popper, M., & Mayseless, O. (2003). Back to basics: Applying a parenting perspective to transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 14, 41–65.
- Pordata (2018). *Retrato de Portugal na Europa*. Consultado em 14-10-2022. https://www.pordata.pt/ebooks/PT_EU2018v20180814/mobile/index.html
- Schein, V.E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675–88.

- Shapiro, A. F., Gottman, J. M., & Fink, B. C. (2020). Father's Involvement When Bringing Baby Home: Efficacy Testing of a Couple-Focused Transition to Parenthood Intervention for Promoting Father Involvement. *Psychological Reports*, 123(3), 806–824. <https://doi.org/10.1177/0033294119829436>
- Twenge, J. M. (2009). Status and Gender: The Paradox of Progress in an Age of Narcissism. *Sex Roles*, 61(5/6), 338–340. <https://doi.org/10.1007/s11199-009-9617-5>
- Wang, H.-J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185–195. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>

Guião da Entrevista

1. Descreva o seu percurso até chegar ao lugar da liderança.
2. Descreva-se como líder.
3. Descreva como lidera a equipa.
4. Do que conhece, acredita que há diferenças significativas entre homens e mulheres no modo como lideram equipas? Se sim, quais?
5. É mãe/pai. Como é que educa os seus filhos?
6. Na sua opinião, existem diferenças no modo como pais e mães educam os filhos?
7. Acha que o modo como lidera está relacionado com o modo como educa o seu filho? De que forma?
8. Esses processos sempre foram equivalentes ao longo dos anos?
9. Na qualidade de líder, como faz a gestão entre a vida profissional e a vida pessoal?
10. Essa gestão é equivalente entre homens e mulheres?

Entrevistas

Participante 1 – Mulher

15.09.2021

1. Descreva o seu percurso até chegar ao lugar da liderança. Eu comecei por ser rececionista de um hotel de cinco estrelas. Fiquei sempre em áreas em contacto com o público e sempre achei que era aí que eu gostava de ficar. Depois de três anos fui convidada a fazer uma abertura, em outro hotel. É sempre uma coisa muito simpática que eu tenho no meu currículo. Fiz sempre as aberturas. Portanto, eu conheço os projetos de raiz. Aceitei. Estive onze anos nesse hotel. Fui Subchefe de Recepção, Chefe de Recepção, Diretora do SPA, Diretora de Banquetes, Diretora de Vendas e Diretora de Marketing. Fiz quase tudo, com exceção de Cozinha e Financeiro. Em 2004, fui convidada a abrir outro hotel. Já era uma líder global. Foi tudo sempre muito natural. Foram sempre convites. Eu nunca tive medo de arriscar. Arrisquei e acertei, com algum mérito e sorte também. O que há de comum? Os projetos eram sempre muito bons e estive sempre em hotéis de cinco estrelas, o serviço com que me identificava. Comecei com um bom estágio e nunca considerei um hotel inferior para aprender. Achei que era nos hotéis de cinco estrelas que devia apostar. Como era *detalhadinha* e os de cinco estrelas têm mais detalhes... Sempre me fascinou. Conseguir criar as personalidades no hotel. E escolher as pessoas. No fundo, vestir a boneca. Até chegar aqui, com muito prazer, não houve nada que eu fizesse de que eu dissesse que não gostava. É engraçado, não há uma coisa que eu dissesse que não gostava. Não sei se sou eu que gosto de tudo ou se as coisas que gostam de mim (*risos*), mas tenho essa relação saudável com o trabalho.

2. Descreva-se como líder. Sou uma líder muito presente. Muito atenta à maneira de estar ao serviço. Sou, talvez, sempre assim, muito inconsolável. Acho que podemos sempre fazer melhor e acrescento sempre alguma coisa. Acho que sou muito detalhada. Sou intensa. Mas também sou amiga. Gosto de ouvir. Sou disponível. Sou muito atarefada neste momento. Já estive mais disponível. Sou uma pessoa que gosta de apostar na carreira deles. Dou-lhes muitas oportunidades para crescer e gosto de estar a par de tudo. Gosto que resolvam, com o meu conhecimento. Gosto que resolvam bem, de preferência, e que me venham dizer “*fiz assim.*” Se não correr bem, ajustamos para a próxima. Gosto que tenham *empowerment*. Gosto de ver uma equipa motivada e contente. Isso é importante para mim. É essencial. Sou interessada e estudiosa. Gosto de conhecer o que

há de novo. Gosto de tirar ideias. Gosto de ir jantar com a equipa para aprender como é que os outros fazem o serviço, como servem um café, como abrem a porta, como nos cumprimentam. Sou de muito trabalho. Gosto de estar em todas as frentes. Gosto que contem comigo. Gosto que me peçam opiniões. Gosto de ser chateada com isso. Gosto que a minha opinião seja válida e gosto de ter sempre razão. Às vezes não tenho, claro, e também aceito.

3. Descreva como lidera a equipa. Fazemos sempre uma reunião diária com todos os eventos a decorrer: quem está hospedado, cuidados a ter, que dietas, se vai chover, há jornalistas?, como está o mercado, como é a concorrência, estamos acima, a baixo... Partilhamos toda a informação interna sobre o que é que se está a faturar, o que é que precisamos de faturar e o que é preciso para os resultados serem bons. Depois, sem ser no dia-a-dia, fazemos reuniões semanais com as chefias – uma reunião com os chefes de todas as secções, cerca de dez a doze pessoas – e uma reunião mensal com os resultados do mês. Anualmente, fazemos um orçamento com objetivos. Estas rotinas diárias, semanais, mensais e anuais são sempre presenciais.

4. Do que conhece, acredita que há diferenças significativas entre homens e mulheres no modo como lideram equipas? Se sim, quais? Sim, acho que há. Acho que as mulheres têm mais detalhe. Têm mais atenção. Creio que realmente os homens são um pouco mais práticos do que as mulheres. As mulheres são mais organizadas também. Os homens entram mais em pânico. A mulher desenrasca-se. Consegue ter armas mais disponíveis. Pensa em alternativas. Os homens ficam mais sem resposta. As mulheres têm mais tentáculos. Como uma mãe.

5. É mãe. Como é que educa os seus filhos? Só tenho um. É muito difícil. Tenho mais dificuldade em educar o meu filho do que em gerir a empresa toda. Para já, também, porque passo muito tempo fora de casa. Saio cedo e chego muito tarde. Ele tem catorze anos, está numa idade muito difícil e hoje eu penso que talvez também tenha sido pelo facto de eu não ter estado muito presente. O pai é *chef* de cozinha, portanto, também não está muito presente. É difícil. Tem sido um desafio. As adolescências são difíceis para todos e eu hoje penso que ele tem uma personalidade muito forte. Acho que pode vir a ser um bom líder no futuro, de causas boas ou de causas más. Se for de causas boas vai ser um sucesso. Se for de causas más, vai ser uma desgraça. Ele tem muita força para aquilo em que acredita. É muito obstinado, dedicado e tem dificuldade em se fazer vergar, aceitar, em ser humilde. Tem essas capacidades assim um bocadinho distorcidas ainda,

mas são catorze anos. Eu também sei que sou *super* exigente. Já o vejo mais velho e acho que ele tem que fazer tudo bem. Detesto desordem. Detesto coisas que não estão no sítio. Sei que sou exigente. Tenho muito mais dificuldade em educar o meu filho do que em tratar dos hotéis todos. Sem dúvida alguma.

6. Na sua opinião, existem diferenças no modo como pais e mães educam os filhos? No meu caso, sim. Eu só posso falar do meu caso. Eu gosto que o meu filho tenha tudo pronto para o dia seguinte. Eu gosto de organizar as coisas. O meu marido relativiza isso tudo. E depois, se eu vir alguma coisa que ele faz, que eu sinta que ele podia... Estou sempre a dar-lhe o conselho para o futuro. O meu marido não pensa muito no futuro. Não sei se por ser homem. Essa parte eu penso que é comum. A mulheres são mais preocupadas. Gostam mais de estar ali, a dar o colinho. Para o pai é o que tiver que ser, desde que seja feliz. Ele há de descobrir. A mulher é mais preocupada.

7. Acha que o modo como lidera está relacionado com o modo como educa o seu filho? De que forma? (*Risos.*) Acho. A casa, às vezes, também é um hotel e eu quero que o meu filho cumpra. A minha exigência não é diferente em casa. Nem por ele ter catorze anos. Não é diferente. Eu sou a pessoa que sou em qualquer parte. Eu tenho consciência de que pode ser duro mas, às vezes, é inevitável.

8. Esses processos sempre foram equivalentes ao longo dos anos? Eu agora estou mais presente do que estava, como mãe. Um bebé pode estar no berçário. Hoje em dia há necessidade de conversar com ele. Hoje em dia, há alguns anos. Há diálogo, desde que começou a haver a consciência de que há uma personalidade que se está a formar e de que há alguma coisa que está desajustada. Eu falo mais com ele. Sou muito de falar e de educar. Hoje sinto-me mais próxima dele, nesse sentido. Eu sinto que o diálogo, nesta idade, é muito preciso. Não quer dizer que ele ache importante. Eu acho. *“Hoje podes não prestar atenção, mas eu acho que mais tarde te vais lembrar e sinto-me na obrigação de te dar esse ensinamento. Se não prestares atenção, eu acho que te vai ficar e depois, quando quiseres usar, usa.”* Eu acho que hoje estou mais presente nesta perspetiva. Somos mais solicitados agora do que quando são bebés. Temos uma consciência mais madura de que não podemos mesmo facilitar. Temos que estar presentes.

9. Na qualidade de líder, como faz a gestão entre a vida profissional e a vida pessoal? Dou prioridade... Quer dizer, a vida, no fundo, confere-me grande exigência profissional. Sou muito junta da família. Sou talvez o membro da família que mais potencializa os

encontros familiares. Gosto de comemorar aniversários. Não tenho grande disponibilidade familiar mas, quando tenho, é de grande qualidade. Claro, tenho dias de folga. Quando era mais nova trabalhava muito mais. Tenho sempre, obviamente, um hotel que, por ser uma coisa aberta ao público, é uma coisa a que não posso dizer que não. Quando estou com a família tenho sempre qualidade e tento compensar muito com programas interessantes, e giros, fazer tudo como deve ser, mas tenho uma grande carga horária fora do contexto familiar. Chego tarde e saio cedo.

10. Essa gestão é equivalente entre homens e mulheres? Eu acho que sim. Eu tenho uma sorte. Não cozinho. O meu marido é *chef* de cozinha. Portanto, se calhar, numa relação normal a mulher líder é mais castigada. Tenho empregada em casa para limpar a casa, mas não para fazer comida. A mulher tem que ser líder e tem que ir para casa fazer as lides de casa. Eu tenho tudo facilitado. Para um casal dito normal, em que os dois sejam líderes, o homem é mais beneficiado pelo facto de não ter tanta preocupação.

Participante 2 – Mulher

20.09.2021

1. Descreva o seu percurso até chegar ao lugar da liderança. Acabei o meu curso em 2009. Em 2010, comecei a trabalhar por conta de outrem. Fiz um estágio profissional, contrato e fiquei efetiva. Sempre na mesma empresa. Ao fim de quatro anos despedi-me para começar a trabalhar por conta própria. Comecei por trabalhar sozinha em 2004. Em 2005, uma pessoa começou a trabalhar comigo. Em 2006 outra. A equipa foi crescendo. Ao fim de dois, três anos, eram quatro pessoas a trabalhar para mim. Abri uma Clínica em 2020. Neste momento são vinte e sete ou vinte e oito pessoas a trabalhar na equipa que estou eu a gerir.

2. Descreva-se como líder. Sou uma pessoa muito preocupada com o bem-estar de outras pessoas. Pergunto muito o que é importante para as pessoas que trabalham comigo estarem bem. Pergunto se têm ideias. Projetos que queiram desenvolver na Clínica. Para mim é importante que as pessoas tomem decisões. Por exemplo, o valor das consultas. Gosto que se sintam bem naquilo que fazem. Cada pessoa faz o horário que quer. Para mim o importante é que o trabalho fique feito. Eu gosto muito de trabalhar assim. Eu nunca marco as minhas férias em primeiro lugar. Eu adapto-me. Eu acho que é mesmo importante as pessoas estarem contentes, fazerem as férias quando precisam, quando gostam e acho que isso faz com que toda a gente que trabalhe lá seja feliz por trabalhar lá

e, indiretamente, acabo por nunca ter que pedir nada porque todos se oferecem. quando é preciso, toda a gente esta disponível. Acho que corre muito bem.

3. Descreva como lidera a equipa. Eu sou Fisioterapeuta. Eu não tenho formação em liderança, mas sempre tive muito jeito para a parte da gestão. Gosto muito de organizar e de gerir. Não tenho formação, mas acho que tenho jeito para pessoas. Eu dou-me bem com pessoas. Eu gosto muito de agradar. O que, às vezes, pode ser um defeito. Sou zero conflituosa. Sinto que as pessoas sabem que eu sou a líder e que quem manda sou eu, mas eu não preciso de mandar nada. Tenho Coordenadoras e Diretoras Clínicas, agora, o que também ajuda a que não venha tudo para mim e a que eu não seja um bicho, líder ou patrão.

4. Do que conhece, acredita que há diferenças significativas entre homens e mulheres no modo como lideram equipas? Se sim, quais? Não tenho a certeza. Eu acho que as mulheres – não sei se é por eu ser mulher – preocupam-se mais com a vida pessoal das pessoas que lá trabalham. Para mim é muito importante. Preocupo-me com os horários das pessoas, por exemplo. As pessoas têm que ir para casa, têm filhos, têm maridos. Eu acho que um homem não tem tanto essas preocupações. Não sei se é por eu ser uma pessoa que gosta de agradar. Não sei se todas as mulheres são assim. Acho que as mulheres têm mais cuidado com a vida familiar e pessoal dos trabalhadores. Não sei se é, se não é, mas eu tenho essa perceção.

5. É mãe. Como é que educa os seus filhos? Hoje tento estar bastante tempo com elas, também porque trabalho por conta própria. Tento ser eu a ir levá-las e buscá-las, todos os dias, à escola. São duas filhas. Muito próximas de idade. Dão-se muito bem uma com a outra. Não sou nada rígida. De todo. Sou aquela mãe que não toca nos filhos. Sou anti-bater. Sou anti-castigos. Claro que me salta a tampa, às vezes, e levanto a voz mas tento sempre explicar tudo. Por exemplo, quando elas choram e fazem birras, por acaso, sou muito controlada e controlo-me imenso. Sou aquela mãe que diz “*não gosta, não come*” – mas na verdade, hoje em dia, elas comem de tudo e gostam de tudo. Estimulo a que, pelo menos, provem. Se não gostarem, não precisam de comer. Não sou exigente com elas. Deixo-as muito... Pronto, com algumas rotinas sim. Tento ter horários. Sesta. Vão para a cama cedo, até porque acordam cedo. Ajudam-me quando estão em casa. Elas têm quatro e cinco anos. Põe a mesa, levantam a mesa, fazem a cama, mas tudo muito natural. Tento lhes dar algumas responsabilidades sem que isso seja uma obrigação. Por exemplo, arrumam os quartos sempre que saem dos quartos. Nós temos uma sala de brinquedos, e

as meninas arrumam os brinquedos quando acabam de brincar. No aniversário e no Natal, primeiro, oferecem os brinquedos com que já não brincam e depois, então, podem receber brinquedos novos. É raríssimo comprar-lhes coisas fora do aniversário ou do Natal. Não compro coisas que não sejam necessárias. Elas sabem. Acho que, hoje em dia, há muita informação e os pais tentam compensar os filhos com tudo. Para mim também é fácil falar. Eu vivo numa casa grande com jardim. Há espaço para correr. Talvez seja fácil para mim, no meio que me envolve, passar tempo com elas. É raríssimo eu sentar-me a brincar com elas. Gosto de jogar cartas com elas. Não me sento a fazer atividades com elas, mas elas também não me pedem. Gosto de ler histórias. Elas gostam muito de livros. Livros até lhes compro. É muito raro elas dizerem “*mãe, quero isto*” e eu dar. Até tento contrariar um bocadinho porque a vida custa a ganhar para todos e para elas não devem ficar com a noção de que as coisas são fáceis. Não precisam. Têm muitas coisas.

6. Na sua opinião, existem diferenças no modo como pais e mães educam os filhos? Eu acho que sim, cá em casa não, mas acho que sim. Acho que a mãe costuma ser a pessoa que é mais rígida, mais presente. O pai acaba por estar mais na retaguarda. Acho que são papéis, na nossa sociedade, ainda muito diferentes. Acaba por ser a mãe que educa mais, que trata do jantar, que ensina a estar à mesa, que brinca mais com os miúdos. A mãe acaba por ter um papel mais importante e mais marcante na educação das crianças. Acho que está a mudar. Acho que há cada vez mais pais envolvidos com os filhos, mas acho que ainda é muito diferente.

7. Acha que o modo como lidera está relacionado com o modo como educa as suas filhas? De que forma? Acho que sim. Uma boa pergunta. Nunca tinha pensado nisso. Tento sempre pensar que aquela pessoa é importante. Em casa, com as minhas filhas – pese embora seja menos flexível –, e no trabalho tento fazer com que as pessoas sejam felizes. Não sei bem descrever de outra forma. Tento muito estar disponível. Em casa e no trabalho, com equilíbrio. No trabalho as pessoas são mais crescidas, portanto, compreendem. Em casa temos que ter mais limites. No trabalho nunca precisei de impor limites a ninguém.

8. Esses processos sempre foram equivalentes ao longo dos anos? Eu acho que se foram alterando. Os dois. Antigamente, as pessoas eram rígidas e as relações profissionais, entre empregado e empregador, também. Não me passa pela cabeça gritar como um trabalhador. Acho que os pais e os trabalhadores se respeitam mais. No meu caso, sempre foram equivalentes ao longo do percurso porque fomos crescendo lentamente.

9. Na qualidade de líder como faz a gestão entre a vida profissional e a vida pessoal? É muito difícil. Principalmente porque o meu marido trabalha comigo e trabalhamos juntos. É muito difícil porque trabalho muito em casa, também. Venho cedo com elas para casa e tento, até à hora a que vão para a cama, não trabalhar muito. Nem sempre é possível. É difícil, quando uma pessoa trabalha por conta própria. Talvez seja mais fácil quando se é líder mas não se trabalha por conta própria desligar. Tenho alguma dificuldade, por enquanto, em separar. Por outro lado, não trabalho às sextas, muitas vezes, e às quartas as meninas saem às onze e eu tenho a tarde livre. Tento compensar de outras formas, em termos de horários.

10. Essa gestão é equivalente entre homens e mulheres? Não. Nem pensar. Acho que os homens conseguem priorizar o trabalho. As mulheres não conseguem. Uma mulher que trabalhe por conta própria prioriza sempre a família, mas quase de igual forma o trabalho. Para uma mulher líder, que não trabalhe por conta própria, a família é sempre o ponto um. O homem acho que não. Um homem consegue priorizar o trabalho e não misturar as coisas. Se tiver que trabalhar três dias, até à meia-noite, no escritório, trabalha. As mulheres têm mais dificuldade em fazer isso.

Participante 3 – Homem

22.09.2021

1. Descreva o seu percurso até chegar ao lugar da liderança. Adquiri experiência profissional a partir de empresas familiares e, eventualmente, acabei por criar o meu projeto. No âmbito do *packaging*. Foi sempre esse o âmbito empresarial da família. Sozinho, do zero, desde 2004. Desde os dezassete anos que trabalho em empresas, assimilando outras atividades.

2. Descreva-se como líder. Muito democrata. Defensor da partilha de opinião. Não ditatorial. Muito colaborante. Muito ouvinte. Essencialmente isso. Muito ambicioso. Muito exigente. Não no sentido desmedido, mas no sentido de achar sempre se pode estar a um melhor nível.

3. Descreva como lidera a equipa. A estrutura tem chefias. Para contrariar o crescimento natural das empresas – começa a criar-se distância – tendo a promover comunicação presente, direta e pessoal com todos elementos.

4. Do que conhece, acredita que há diferenças significativas entre homens e mulheres no modo como lideram equipas? Se sim, quais? Lamentavelmente, acredito. Por força da sociedade, não por força das capacidades. Não é na forma como lideram, não são diferenças na liderança. Por todos os complexos que existem na sociedade, mais por isso, eu acho que talvez possa ser diferente. A mulher tem que lutar mais contra esses estigmas e, por vezes, tem que forçar ou transcender formas mais naturais.

5. É pai. Como é que educa os seus filhos? Da mesma forma. Com muita abertura, com muita partilha, com democracia. Muito diálogo. Muito na base – isso é transversal a todos os tipos de liderança que tenho – de estimular a que aproveitem a liberdade que é dada com responsabilidade.

6. Na sua opinião, existem diferenças no modo como pais e mães educam os filhos? Não. Existem diferenças, sim, mas não por ser pai ou mãe. Existem diferenças porque há pais e mães mais disciplinados. Acho, sinceramente, cada vez mais que a mulher tem uma posição profissional mais forte e mais ativa. Vê-se mais ambição em fazer bem, em ter sucesso, em mulheres do que em homens.

7. Acha que o modo como lidera está relacionado com o modo como educa os seus filhos? De que forma? Sim. Não tenho disfarces. Saindo muito do meu interior, naturalmente, de forma comum acontece isso.

8. Esses processos sempre foram equivalentes ao longo dos anos? Teimosamente esta é a postura que adotei, mesmo que, às vezes, não seja a que traz melhores resultados. Prefiro ultrapassar algumas dificuldades, às vezes, a ser mais rigoroso. Eu acredito que este é o caminho correto. Dou aos outros a oportunidade de mudar ou de errar.

9. Na qualidade de líder como faz a gestão entre a vida profissional e a vida pessoal? Privilegiei a vida profissional, inicialmente, sem descurar a vida familiar. Tinha maior dificuldade em controlar os calendários. Parecia que o mundo ia acabar se eu não executasse a tarefa no dia. Uma desgraça, por falta da confiança que se vai adquirindo com os anos. Hoje vai-se dizendo não. Ser líder das empresas também me permite falar assim, de *barriga cheia*. Permite-me fazer as coisas de uma forma mais descontraída, em relação à família, em relação a mim próprio e ao meu dia-a-dia. Tento dosear a qualidade de vida.

10. Essa gestão é equivalente entre homens e mulheres? Não. Injustamente não. Conheço – todos conhecemos – mulheres profissionais, empresárias ou não, que lamentavelmente ainda têm mais dificuldade por ter mais tarefas acumuladas do que os homens. Não deveria ser assim.

Participante 4 – Mulher

01.10.2021

1. Descreva o seu percurso até chegar ao lugar da liderança. Eu formei-me em Arquitetura. Entrei num gabinete de Arquitetura. O gabinete não era estruturado hierarquicamente. Cada Arquiteto tinha os seus projetos que reportava, diretamente, ao Arquiteto Sénior. Isso também nos dá traquejo. Ficamos responsáveis por projetos que envolvem muita gente. Depois saí. Fui para a [empresa]. Fui eu que criei a marca. Na [empresa] fui eu que desenvolvi o produto. Tinha uma equipa de *design* do produto que eu orientava. Saí da [empresa]. Fui novamente para um gabinete, relacionado com Arquitetura e com Construção. Tinha os meus projetos. Agora estou numa empresa familiar, do meu pai. Estou na parte de gestão, especificamente, digitalização de procedimentos. Basicamente, pego em todas as partes da empresa e faço a transição para a era da tecnologia e da automatização dos fluxos de trabalho através de *softwares*.

2. Descreva-se como líder. Eu não gosto da palavra líder, sinceramente, porque implica... Eu sei que é necessário haver uma hierarquia, mas prefiro... A Arquitetura tem uma palavra engraçada, Mestre. Implica algum respeito e a noção de que as pessoas estão ali para trabalhar, para ajudar e simplificar o nosso trabalho e não para liderar e mandar em nós. Acho que um bom líder tem que ter essa característica. Tem que perceber como é que o trabalho dos outros é feito. E tem que saber orientar, estimular, acompanhar e dar as ferramentas certas para a equipa chegar onde precisamos que chegue.

3. Descreva como lidera a equipa. Usamos muito o 365, da *Microsoft*, e o *Teams*. Um *chat* com quem podemos falar com toda a equipa. Podemos criar pequenos grupos de trabalho – normalmente trabalhamos mais por pequenos grupos. Fazemos uma reunião semanal para toda a equipa.

4. Do que conhece, acredita que há diferenças significativas entre homens e mulheres no modo como lideram equipas? Se sim, quais? Não. Acho que não tem que ver com o sexo. Tem que ver com princípios e com diferentes cérebros, com diferentes características a liderar equipas.

5. É mãe. Como é que educa os seus filhos? São duas filhas. Motivo-as. Dou-lhes autonomia. Tento sempre argumentar e explicar razões para a tomada de decisão. Tento inculcar o gosto pela leitura. Tento dar a melhor educação possível. E, acima de tudo, quero que elas se sintam estáveis. Claro que os cérebros humanos passam por imensas dificuldades até muito tarde e, nesse crescimento, temos que os guiar e orientar.

6. Na sua opinião, existem diferenças no modo como pais e mães educam os filhos? Mais uma vez, a mesma resposta. Acho que é por pessoas e não por sexo. Claro que a mãe – no caso da maternidade – tem a parte biológica que é marcada, mas isso é um pressuposto. As minhas filhas nasceram e fui eu que tive que as amamentar. Fui eu que tive que andar com elas nove meses no corpo. Depois, a educação é toda uma outra coisa que difere consoante a pessoa e não consoante o sexo da pessoa.

7. Acha que o modo como lidera está relacionado com o modo como educa o seu filho? De que forma? Sim. Acho que sim. Acho que têm coisas em comum. No fundo, é a maneira como eu entendo que as pessoas podem ser motivadas, estimuladas e podem crescer. Têm que se sentir bem ao mesmo tempo. A saúde mental é muito importante para mim e, em liderança, é muito importante respeitar o outro. Fazer com que as pessoas se sintam motivadas e não pressionadas porque, sinceramente, pessoas pressionadas não servem empresas. Como eu já tive muito bons líderes a liderar-me, então, acho que no fundo fui aprendendo com eles.

8. Esses processos sempre foram equivalentes ao longo dos anos? No início, eu não liderava equipas. Tinha o meu projeto e orientava pessoas. O objetivo é conseguir que as pessoas façam aquilo que nós pretendemos, percebendo sempre que nós podemos sempre aprender muito com elas e respeitando essa capacidade de conseguir ouvir as pessoas. A equipa traz-nos muito mais do que uma única pessoa, a pensar sobre uma solução, é capaz de trazer. Eu acho que sim. Claro que com a idade as pessoas ganham capacidade. No meu caso, mais a nível emocional do que outra coisa qualquer. Eu acho que a maneira de falar com as pessoas, tratar as pessoas, liderar as pessoas, é uma questão de educação e a educação eu acho que já vem de há muito tempo. Acho que quando entramos no mercado de trabalho, aos vinte e tal anos, já temos essa parte bem definida.

9. Na qualidade de líder como faz a gestão entre a vida profissional e a vida pessoal? Isso não é fácil. Eu confesso que tenho mais facilidade porque a empresa é do meu pai. Ele percebe as necessidades que eu tenho, mas eu sei que se eu não estivesse numa empresa

familiar, provavelmente, não conseguiria ter... É muito complicado. A mulher tem que fazer sempre uma opção. Uma mulher ou um homem, mas um homem pode... Infelizmente é mais fácil optar só pela carreira e negligenciar a família, embora eu ache que os homens, hoje em dia, querem também as duas coisas. O que acaba por ser saudável para todos. Acho que tem que se chegar a um equilíbrio e, às vezes, é um bocadinho difícil a empresa perceber. É importante que eu tenha sido mãe para perceber. A mim não me interessa o número de horas que as pessoas passam em frente a um computador. Interessa-me que as pessoas produzam e se sintam capazes de criar. Acho que é para isso que temos de olhar.

10. Essa gestão é equivalente entre homens e mulheres? Acho que ainda não é igual, mas acho que tem de ser. Acho que estamos no caminho para que seja. Para que passemos a exigir o mesmo das mulheres e dos homens.

Participante 5 – Homem

28.03.2022

1. Descreva o seu percurso até chegar ao lugar da liderança. Eu sou Engenheiro. Engenheiro Mecânico. Técnico. Pensei fazer uma carreira académica mas, depois, deixei de querer fazer uma carreira académica. Comecei a trabalhar, na altura, naquilo que era um conglomerado industrial e financeiro português. Uma primeira passagem pela área industrial e depois pela área seguradora. Depois fui trabalhar para uma empresa internacional na área seguradora. Aos trinta anos, quis fazer uma inversão de carreira e tive uns anos a fazer Consultoria mais na área da Gestão mas, entretanto, fiz uma série, enfim, de pós-graduações em Gestão, portanto, comecei a fazer trabalho de Consultoria na área de gestão e na área de Recursos Humanos. Mais tarde, voltei à atividade seguradora. Fui, cinco anos, CEO de uma segura internacional, em Portugal, particularmente afetada pela a crise financeira de 2008. Em 2010, e onde estou até hoje, comecei como CEO de Portugal de outra empresa. Acumulei CEO de Portugal com uma responsabilidade regional – Europa, Médio Oriente e África – e, desde o ano passado, sou CEO de Portugal, Espanha, África e Israel.

2. Descreva-se como líder. Eu acho que o líder tem que ter três características fundamentais. Tem que traçar um caminho, tem que ser claro nesse caminho e nesse objetivo – não pode ser redondo, tem que ser muito claro nesse caminho –, tem que reunir a equipa e criar a motivação necessária para as pessoas acreditarem, não só acreditarem

que é possível fazer-se caminho mas sentirem-se entusiasmadas com o caminho, e tem que ter uma enorme preocupação com aquilo que são, eu diria, os princípios de meritocracia, equidade e honestidade. Ou seja, partir do princípio de que a diversidade é criadora de valor, partir do princípio de que as pessoas têm o *outcome* daquilo para que efetivamente contribuem e não há outro fator a interferir no que são as oportunidades a que têm acesso a não ser a forma como executam as suas responsabilidades. E, portanto, dentro destes objetivos, aquilo que eu procuro é executar tudo isto o melhor possível. Sempre numa lógica de aprendizagem, com a humildade para reconhecer que é um caminho sem verdades absolutas e conhecimentos absolutos. É um processo, com crescimento, o executar o melhor este conjunto de atividades: (1) definição do caminho, (2) dar apoio e dar conforto para que as pessoas possam fazer e possam acreditar nesse caminho, (3) num ambiente meritocrático, diverso e inclusivo.

3. Descreva como lidera a equipa. De uma forma muito colaborativa. Eu acredito muito na troca de impressões entre as pessoas, no debate e na criação de consensos. Evidentemente, chegamos a um momento em que têm que ser tomadas decisões. Acredito que todo o processo de tomada de decisão é muito mais sustentado se for construído. Gosto muito de ser colaborativo. Gosto muito de trabalhar em equipa. Não sou nada uma pessoa de gabinete, de traçar as estratégias, as grandes ideias e os grandes planos. Não sou nada assim. Outra coisa. Acredito vivamente que o exemplo vem sempre de cima. Portanto, se eu peço alguma coisa a alguém, eu tenho que ser o primeiro a estar preparado para fazê-lo. Quando a pessoa começa a transgredir esse princípio, começa a entrar por caminhos complicados. Procuro ser um exemplo. Ser o primeiro a implementar mecanismos muito colaborativos no processo de gestão, garantindo que todas as pessoas – porque há pessoas mais vocais do que outras – têm o seu espaço para falar e para dar a sua opinião. Chegado o momento de tomada de decisão, somos absolutamente focados na decisão tomada. Deixa de haver debate. O debate acabou e é a execução.

4. Do que conhece, acredita que há diferenças significativas entre homens e mulheres no modo como lideram equipas? Se sim, quais? Com franqueza, não vejo isso. Não acho que há diferenças no modo como homens e mulheres lideram as equipas. Já fui liderado por mulheres. Já fui liderado por homens. Já assisti à liderança feminina. Já assisti à liderança masculina. Tem, intrinsecamente, que ver com aquilo que são as pessoas. Eu acho que as mulheres têm um desafio acrescido, que é outro tema. Agora, na forma como lideram equipas, não vejo que o género seja um fator distintivo. Sinceramente.

5. É pai. Como é que educa os seus filhos? Com carinho, com amor. Procurando estar para eles, sempre, com o tempo de qualidade que eles merecem. Procuo ser um exemplo e uma referência. Espero que sejam felizes (tenho um rapaz e uma rapariga) e que sejam contribuintes valiosos para a sociedade dentro daquilo que fazem. Procuo educá-los de uma forma muito aberta, muito ampla, indicando as várias opções mas também dando a liberdade para eles escolherem os seus próprios caminhos e tomarem as suas próprias decisões.

6. Na sua opinião, existem diferenças no modo como pais e mães educam os filhos? Eu acho que quando as crianças são pequenas talvez exista alguma diferença. As mães tendem sempre a ser mais maternais, cuidadoras, carinhosas. Os pais talvez um bocadinho mais disciplinadores, a garantir que as regras são cumpridas. Aí pode haver alguma diferença. Sinceramente, à medida que vão crescendo, não vejo isso. Exatamente a mesma resposta que dei em relação à liderança. Eu acho que depende intrinsecamente da pessoa. Não tem que ver com o facto de ser mulher ou de ser homem. Eu nunca senti, nem nunca observei, que as mulheres se comportavam de determinada forma e os homens de determinada forma. Com exceção desses primeiros anos de vida, os primeiros três, quatro anos de vida.

7. Acha que o modo como lidera está relacionado com o modo como educa os seus filhos? De que forma? Nunca pensei nisso. *(Risos)* Eu não tenho a pretensão de educar a minha equipa. Logo aí, há uma diferença substancial. Os objetivos são outros. A narrativa é outra e a estratégia também é outra. Acho que são coisas completamente diferentes.

8. Esses processos sempre foram equivalentes ao longo dos anos? Sim. Eu acho que sempre dividi muito bem aquela que era a minha responsabilidade como pai e como líder de uma equipa. São coisas, para mim, que são completamente diferentes. Não vejo uma conexão.

9. Na qualidade de líder como faz a gestão entre a vida profissional e a vida pessoal? Complicado. É complicado. É onde eu acho que, por vezes, aquilo que eu digo não está muito alinhado com aquilo que eu faço. O meu filho mais velho tem vinte e três anos, a minha filha mais nova tem dezoito e, às vezes, tenho aquela sensação de que perdi algo no crescimento deles. Talvez não os tenha ido buscar tantas vezes como devia à escola. Aos fins-de-semana fui sempre bastante consistente, mas, durante a semana, talvez tenha sido menos presente do que deveria. Esse é um sentimento que eu tenho. Eu acredito que

é importante o balanceamento entre a nossa vida profissional e a nossa vida pessoal, um equilíbrio mas eu, provavelmente, enfim, não tive assim um grande equilíbrio. Acho que se deve ter. Acho que talvez seja uma inconsistência minha, que eu assumo completamente. Se calhar não fiz exatamente aquilo que eu digo para as pessoas fazerem.

10. Essa gestão é equivalente entre homens e mulheres? Não, aí não. Aí há uma diferença. Acho que as mulheres aí têm um papel muitíssimo mais pesado. Para a mulher é muito mais difícil – até por razões de pressão social e cultural – se libertar do papel de cuidadora, do papel de mãe, enfim, de líder da casa. Eu acho que aí as mulheres que têm uma vida profissional muito intensa têm claramente uma vida muitíssimo mais difícil porque depois, mesmo que tenham o enquadramento ou o apoio do marido ou de outra figura familiar, acho que fica sempre nelas aquela pressão. Várias vezes convivi com isso, com colegas minhas, com amigas minhas. Um bocadinho aquele sentimento de que falharam, o não estarem presentes, o não estarem à altura das circunstâncias porque têm de fazer estas opções entre a sua vida profissional e a sua vida pessoal. Eu acho que aí, claramente, as mulheres, injustamente, têm uma vida mais complicada por pressão social e pela pressão que colocam em cima de si mesmas, em executar fantasticamente as duas funções. Como sabemos, o dia tem vinte e quatro horas. As pessoas têm que dormir pelo menos cinco ou seis. Fica difícil, fica difícil conseguir executar, assim a um grande nível, a dimensão pessoal e a dimensão profissional. Há uma diferença. Ainda continua a existir uma diferença muito grande que eu espero, sinceramente, que se vá esbatendo ao longo de tempo. Acho que se esta a esbater, de alguma maneira, com as novas gerações o que, provavelmente, ainda aconteceu, de alguma forma, na minha geração.

Participante 6 – Homem

12.04.2022

1. Descreva o seu percurso até chegar ao lugar da liderança. O percurso foi sempre em liderança. Eu fui sempre empreendedor, desde muito jovem, desde os dezasseis, dezassete anos. Sempre em projetos meus. Quando era mais miúdo, ainda, passava muitas horas em empresas dos meus pais. Gostava do bichinho e desde o início que lancei projetos meus. A liderança veio desde sempre, que eu me lembre. Estive um ano em Contabilidade – não é nada a minha cena – e, mais tarde, mudei para Comunicação. Enquanto estudava fui

sempre tendo vários projetos. Quando estava a terminar a licenciatura, abri uma Agência de Comunicação.

2. Descreva-se como líder. A minha liderança passa muito por... É centrada, claramente, num pilar. As pessoas. Eu tento muito, aqui, e em tudo aquilo em que estou envolvido, valorizar as pessoas. Essa valorização tem dois eixos: a parte profissional e a parte pessoal. Procuro muito tornar mais felizes as pessoas que trabalham à minha volta e conseguir criar ferramentas para que consigam valorizar-se. Nunca com medo de que o vizinho do lado possa querer vir aqui buscá-los. A liderança é muito integrativa. Gosto de ouvir, para depois poder filtrar e tomar as minhas decisões. Tenho uma liderança muito aberta. Neste momento, somos doze pessoas. Adotamos várias hierarquias. Dois *team leaders* que são os gestores das duas equipas. Eu tenho uma relação pessoal muito próxima com todos, mas de um ponto de vista operacional, mais distante. Os *team leaders* reportam. Há vários níveis de *report*. As decisões são muito tomadas em função dos *team leaders*. É uma liderança muito aberta e a cultura da empresa é baseada, cem por cento, nas pessoas e na valorização das pessoas, com o objetivo claro de tornar mais feliz quem está no projeto.

3. Descreva como lidera a equipa. Adotamos ferramentas que permitem criar alguma automatização de processos e o acesso à informação sem a necessidade de perturbação. Depois, o processo de liderança propriamente dita. Há uma reunião mensal comigo. Nessa reunião mensal, são dadas duas horas para fazer uma avaliação de cinco minutos a cada cliente e uma a duas horas, dependendo da complexidade, para avaliar quatro clientes mais ao pormenor. Quinze minutos por cliente, na reunião mensal. Trinta minutos por cliente, na reunião trimestral, e aumentamos aqui o leque de tempo de análise. Este momento em que fazemos a avaliação da performance dos clientes tem três eixos. Primeiro, averiguar que os KPIs foram atingidos. Segundo, estabelecer a qualidade da relação com o cliente, por exemplo, saudável, motivada. Terceiro, explorar a motivação da própria equipa a trabalhar o cliente. Fazemos, ainda, uma avaliação de cada departamento, performance, e de cada um dos colaboradores em particular. Há espaço para temáticas que possam surgir Este é o meu processo com os dois *team leaders*. Dizer que os *teams leaders* coordenam as suas equipas com reuniões diárias. Adoptamos uma filosofia de liberdade de horários e, essencialmente, operamos por *deadlines*. Para todos estarem *on boarding* criamos uma reunião diária, de trinta minutos, em que cada colaborador estabelece objectivos para o projecto para as próximas vinte e quatro horas.

Os *team leaders* têm, ainda, uma *one two one* com as suas equipas. O *one two one*, normalmente, é mensal (quinze minutos). Eu tenho um *one two one* com a equipa semestral. Uma hora por cada semestre. Não faço avaliação de performance – porque a fazem os *team leaders* –, o que eu faço é, literalmente, gerir pessoas: satisfação do momento, motivação, perspectivas a curto e médio prazo, questões que possam querer partilhar, evolução dentro da agência, satisfação salarial, entre outros.

4. Do que conhece, acredita que há diferenças significativas entre homens e mulheres no modo como lideram equipas? Se sim, quais? Claramente. Sinto que a mulher cria mais energia, muitas vezes, empatia mas, ao mesmo tempo, tem um bocadinho mais de dificuldade em largar o controlo. Por outro lado, o homem – é triste, mas é verdade – é mais respeitado pela postura masculina. Com uma liderança mais *soft*, sóbria, com menos referência pessoal, mas mais respeito profissional. Sinto muito isso na parte comercial. Eu vou para reuniões comerciais e eu sinto que tenho mais credibilidade a vender do que a Mariana (nome fictício), por exemplo, e a Mariana (nome fictício) também tem liberdade e oportunidade para vender a clientes. Essencialmente, sinto que existe força quando eu passo – fecho o cliente – para uma mulher, que faz a gestão de cliente e a primeira reunião estratégica. A mulher está mais enfraquecida do que um homem naquele momento. Eu valorizo imenso quem está comigo. “*Vou passar para a minha craque, eu só sou bom aqui a vender. Quem é bom, aqui, a fazer a magia acontecer é a Mariana (nome fictício).*” Digo sempre. Em reuniões tento valorizar, imenso, mas sentimos sempre que há aqui um ligeiro baixar de expectativas quando passamos para uma mulher e sentimos que, muitas vezes, é por uma questão de sexo.

5. É pai. Descreva o modo como educa os seus filhos. Tenho dois. Tento, inclusive, fazer alguns paralelismos com aquilo que é a liderança, aqui, com uma nuance ligeiramente diferente. No fundo, construímos uma relação muito aberta com os miúdos – são pequeninos, três e cinco anos –, orientada para a conversa e para a experiência, mas não escondo que, em alguns momentos, a forma como colocamos um ponto final ou tomamos uma decisão é diferente. A nossa filosofia, como pais, é primeiro conversar. As crianças devem ouvir os pais, que acabam por ser os seus líderes. E depois, em certos momentos, não permito, claramente, que ultrapassem o risco. Há um momento claro em que acaba por haver uma tomada de posição mais forte. No final do dia, há sempre uma premissa obrigatória. Quando vão para a cama, por muito que tenha corrido mal o jantar, vamos imaginar, muito carinho. Potenciamos muito o dizer que gostamos muito deles, o elogiar,

também o criticar, o carinho, os beijos, os afetos. Tentamos transmitir muito. Na liderança – sei que não é a pergunta mas adiciono – procuro muito também, muitas vezes, agradecer. É uma das palavras que mais repito aqui dentro. Elogiar. Valorizar. Quando recebem um elogio as pessoas também se prepararam para receber uma crítica. Eu gosto muito dos afetos e de transmitir aquilo que sinto. As pessoas acabam por estar preparadas para as duas faces da moeda, digamos assim.

6. Na sua opinião, existem diferenças no modo como pais e mães educam os filhos? Sim. Sinto que há diferença. Não acontece no meu caso porque dividimos, literalmente, cinquenta-cinquenta tudo o que fazemos na educação dos nossos filhos mas eu sinto, mesmo no meu grupo de amigos, que há uma maior autoridade, maior presença, maior desgaste, mais tudo da mãe do que do pai e isso, muitas vezes, exponencia as duas coisas, o lado bom e o lado mau. Faz com que haja uma proximidade maior com a mãe, mas também rutura mais facilmente. Sinto que a mãe, normalmente, é a figura que mais se desgasta. A mãe é a que mais tempo investe, a que mais é consumida pela educação. No nosso caso desenvolvemos uma política. Por exemplo, um dá banhos, o outro veste. Trabalhamos muito as rotinas, trabalhamos muito os processos e está tudo bem parametrizado. No meu caso concreto, entre pai e mãe, eu sinto que sou mais de carinho, de muitos afetos, mas também sou mais rígido. A minha mulher, se calhar, é mais equilibrada, mais flexível, para o bem e para o mal.

7. Acha que o modo como lidera está relacionado com o modo como educa do seu filho? De que forma? Sim. (Já tinha respondido)

8. Esses processos sempre foram equivalentes ao longo dos anos? Não. A Agência tem nove anos. Quando comecei tinha a mesma filosofia, mas com sensações diferentes porque não tinha a experiência que tenho, não tinha o conhecimento em que investi. Era uma liderança muito aberta, muito orientada para a integração de todos. Eu tinha um sócio que agora não tenho. Comprei a quota porque tínhamos uma liderança antagónica. Houve um momento em que éramos oito e ficamos três. Faz parte do processo. Foi um castelo de cartas, um dominó. Em três meses saíram cinco colaboradores. O meu ex-sócio não gostava de pessoas e passamos por um período em que não éramos orientados para pessoas, não era esse o *mindset*. Vestíamos uma capa para não sermos o polícia bom e o polícia mau. Eu não quero vestir mais capas. Estava a fazer-me mal, inclusive, em relações pessoais. O negócio corria, mas eu não era feliz. Conversamos, as coisas

resolveram-se. Fiquei sozinho e acabei por voltar a implementar a liderança que eu valorizo e que considero que é a correta.

9. Na qualidade de líder como faz a gestão entre a vida profissional e a vida pessoal? Até há pouco tempo – um ano, ano e meio – não havia gestão. Havia muito pouco eu. Havia muito pouco tempo para mim e isso acabava por prejudicar a minha liderança. Neste momento, tento fazer uma separação entre a liderança e a minha vida pessoal, aquilo que me realiza e satisfaz, porque sinto que se reflete na minha liderança aqui. Hoje em dia eu tenho mais tempo para mim do que tinha há um ano atrás e sou muito melhor líder do que era há um ano atrás. Estou a tentar implementar isso, aqui. Se alguém da equipa, para ser feliz, precisar de roubar uma hora por semana ao seu trabalho está tudo bem. Eu, por exemplo, à terça-feira, tenho uma aula de ténis e só volto às quinze horas para o escritório. Hoje em dia, a quinta-feira à tarde é só para investir no meu conhecimento. Eu, antigamente, achava que era impossível retirar tempo para conseguir separar as coisas e, afinal, é possível. Consigo ser melhor líder, consigo ter mais tempo para mim e consigo transmitir a mensagem à equipa. Vivemos de *performance*, não vivemos de horas de trabalho. Hoje em dia consigo fazer essa divisão. Traz muitos frutos.

10. Essa gestão é equivalente entre homens e mulheres? Não. Os homens conseguem separar melhor. A grande mudança de paradigma acontece a partir do momento em que existem filhos. Até ter filhos trabalhava sete dias, doze horas por dia. A partir desse momento, comecei a ir almoçar todos os dias a casa porque a escola é pertinho e eu vou levá-los à escola a seguir. Eu, das sete às nove, ou das sete e pouco às nove e pouco, sou para eles e acabou. Consegui criar uma disciplina – sair às sete menos um quarto, sete menos vinte do escritório – para poder estar em casa. Sinto que as mulheres, normalmente, têm mais dificuldade em fazer essa separação até serem mães. As mulheres trabalham muito mais.

Interações no Trabalho e na Família

No âmbito do Mestrado Integrado em Psicologia Clínica e da Saúde da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto (FPCEUP), este questionário insere-se no projeto de investigação que visa a obtenção do grau de Mestre. Sob orientação do Professor Doutor José Albino Rodrigues Lima e coorientação do Professor Doutor Rui Nuno Guedes Serôdio, o projeto de investigação em causa pretende estudar formas de interação em contexto profissional e familiar. Este questionário é de natureza confidencial e os resultados extraídos serão utilizados, em exclusivo, para cumprir os propósitos da investigação. Em nenhuma circunstância é quebrada a confidencialidade das respostas obtidas.

Para qualquer questão, esclarecimento de dúvida ou observação, por favor, contactar a investigadora pelo e-mail: up201406643@edu.fpce.up.pt

Obrigada pela colaboração,
Ana Rocha

1. Género

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro

2. Ano de Nascimento

3. Estado Civil

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Solteiro(a)
- ☐ Casado(a)/ União de Facto
- ☐ Divorciado(a)/ Separado(a)
- ☐ Viúvo(a)

4. Tem filhos(as)?

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

5. Número de filhos(as)

6. Qual é o nível de escolaridade mais elevado que completou?

Marcar apenas uma oval.

☐ Nenhum

☐ Ensino Básico - 1º Ciclo

☐ Ensino Básico - 2º Ciclo

☐ Ensino Básico - 3º Ciclo

☐ Ensino Secundário

☐ Bacharelato

☐ Licenciatura

☐ Mestrado

☐ Doutoramento

☐ Outro

7. Caso se aplique, indique o nome do curso ou dos cursos que completou.

8. Qual é a sua ou as suas profissões?

9. Atualmente, qual é a sua situação de emprego?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Empregado(a)
- ☐ Desempregado(a)
- ☐ Outra

10. Qual é o modo como exerce a sua profissão?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Empregador(a)/ Patrão(oa)/ Proprietário(a)/ Sócio(a)
- ☐ Trabalhador(a) por Conta de Outrem

11. Qual é o número de colaboradores(as) da Organização?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ até 10 colaboradores(as)
- ☐ mais de 10 e menos de 250 colaboradores(as)
- ☐ entre 250 a 500 colaboradores(as)
- ☐ mais de 500 colaboradores(as)

12. Exerce um cargo de Direção?

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

13. Qual é a função que desempenha na Organização?

14. Lidera uma equipa de trabalho?

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

15. Indique o número de colaboradores(as) que lidera.

Secção
2

Relativamente a cada uma das afirmações seguintes, indique com que frequência o comportamento descrito se lhe aplica. Para o efeito, utilize a seguinte escala de resposta:

1 – Nunca

2 – Muito poucas vezes

3 – Poucas vezes

4 – Nem poucas, nem muitas vezes

5 – Bastantes vezes

6 – Muitas vezes

7 – Sempre

16. 1. Os/as meus/minhas colegas de equipa sentem-se bem quando estão comigo.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

17. 2. Utilizo palavras simples para expressar o que podemos e devemos fazer.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

18. 3. Transmito aos/às meus/minhas colegas de equipa novas formas de pensar sobre antigos problemas.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

19. 4. Ajudo os/as meus/minhas colegas de equipa a melhorarem o seu desempenho.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

20. 5. Digo aos/às meus/minhas colegas de equipa o que devem fazer se desejam ser gratificados pelo seu esforço.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

21. 6. Fico satisfeito/a quando os/as meus/minhas colegas alcançam os padrões acordados quanto ao bom desempenho.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

22. 7. Agrada-me que os/as meus/minhas colegas de equipa continuem a fazer tarefas da forma habitual.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem muitas, nem poucas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

23. 8. Os/as meus/minhas colegas de equipa têm uma fé absoluta em mim.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

24. 9. Forneço uma visão de futuro que é apelativa para a organização.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

25. 10. Transmito novas formas de encarar as coisas que costumavam ser um enigma.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem muitas, nem poucas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

26. 11. Indico aos/às meus/minhas colegas de equipa a minha apreciação sobre o seu desempenho.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

27. 12. Reconheço/atribuo recompensas aos/às meus/minhas colegas de equipa quando fazem um bom trabalho.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

28. 13. Desde que as coisas corram bem, não tento mudar nada.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

29. 14. Aceito tudo o que os/as meus/minhas colegas de equipa pretendem fazer.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

30. 15. Os/as meus/minhas colegas de equipa sentem orgulho em estar associados a mim.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

31. 16. Sei transmitir sentido de missão.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem muitas, nem poucas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

32. 17. Levo os/as meus/minhas colegas de equipa a repensar algumas das suas ideias, de formas que nunca antes tinham questionado.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

33. 18. Dou atenção pessoal aos/às colegas de equipa que parecem marginalizados.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

34. 19. Chamo a atenção dos/as meus/minhas colegas de equipa para o que pessoalmente podem obter em troca do seu esforço.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

35. 20. Transmito aos/às meus/minhas colegas de equipa aquilo que precisam de saber para desempenharem as suas funções.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

36. 21. Não exijo dos(as) meus/minhas colegas de equipa mais do que é essencial.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

Pular para a pergunta 37

**Secção
3**

Relativamente a cada uma das afirmações seguintes, indique com que frequência atua de determinado modo com o/a seu/sua filho(a). Para o efeito, utilize a seguinte escala de resposta:

- 1 – Nunca
- 2 – Muito poucas vezes
- 3 – Poucas vezes
- 4 – Nem poucas, nem muitas vezes
- 5 – Bastantes vezes
- 6 – Muitas vezes
- 7 – Sempre

37. 1. Dou resposta aos sentimentos e necessidades do(a) meu/minha filho(a).

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

38. 2. Castigo fisicamente o/a meu/minha filho(a) como forma de o/a disciplinar.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

39. 3. Tomo em conta o que o/a meu/minha filho(a) quer ou deseja antes de lhe pedir para fazer algo.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

40. 4. Quando o/a meu/minha filho(a) pergunta por que razão tem que obedecer, respondo: “Porque eu digo” ou “Porque sou teu/tua pai/mãe e quero que o faças”.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

41. 5. Explico ao/à meu/minha filho(a) como me sinto quando se porta bem e quando se porta mal.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

42. 6. Dou uma palmada ao/à meu/minha filho(a) quando ele(a) é desobediente.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

43. 7. Incentivo o/a meu/minha filho(a) a falar dos seus problemas.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

44. 8. Acho difícil disciplinar o/a meu/minha filho(a).

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

45. 9. Incentivo o/a meu/minha filho(a) a expressar-se livremente, mesmo quando não está de acordo comigo.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

46. 10. Castigo o/a meu/minha filho(a) retirando-lhe privilégios com poucas ou nenhuma explicação.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

47. 11. Saliento as razões das regras que estabeleço.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

48. 12. Quando o/a meu/minha filho(a) está chateado(a), dou-lhe apoio e consolo.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

49. 13. Grito ou falo alto quando o/a meu/minha filho(a) se porta mal.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

50. 14. Elogio o/a meu/minha filho(a) quando se comporta ou faz algo bem.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

51. 15. Cedo ao/à meu/minha filho(a) quando faz uma birra por qualquer coisa.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

52. 16. Enfureço-me com o/a meu/minha filho(a).

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

53. 17. São mais as vezes em que ameaço castigar o/a meu/minha filho(a) do que aquelas em que realmente o/a castigo.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

54. 18. Tomo em conta as preferências do(a) meu/minha filho(a) quando faço planos familiares.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

55. 19. Agarro o/a meu/minha filho(a) quando ele(a) é desobediente.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

56. 20. Dito castigos ao/à meu/minha filho(a) mas realmente não os aplico.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

57. 21. Demonstro respeito pelas opiniões do(a) meu/minha filho(a) incentivando que as expresse.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

58. 22. Permito que o/a meu/minha filho(a) dê a sua opinião relativamente às regras familiares.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

59. 23. Ralho e critico para fazer o/a meu/minha filho(a) melhorar.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

60. 24. Estrago o/a meu /minha filho(a) com mimos.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

61. 25. Explico ao/à meu/minha filho(a) por que razões as regras devem ser obedecidas.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem muitas, nem poucas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

62. 26. Uso ameaças como forma de castigo com poucas ou nenhuma justificações.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

63. 27. Tenho momentos especiais e calorosos com o/a meu/minha filho(a).

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

64. 28. Castigo o/a meu/minha filho(a) colocando-o(a) algures sozinho(a) com poucas ou nenhuma explicação.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Semore

65. 29. Ajudo o/a meu/minha filho(a) a perceber o resultado do seu comportamento incentivando-o(a) a falar acerca das consequências das suas ações.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

66. 30. Ralho e critico quando o comportamento do(a) meu/minha filho(a) não corresponde às minhas expectativas.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

67. 31. Explico ao/à meu/minha filho(a) as consequências do seu comportamento.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

68. 32. Dou uma palmada no(a) meu/minha filho(a) quando se porta mal.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Muito poucas vezes
- ☐ Poucas vezes
- ☐ Nem poucas, nem muitas vezes
- ☐ Bastantes vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários