



REGIÃO DE  
**COIMBRA**  
**COM IGUALDADE**

PLANO PARA A IGUALDADE E  
A NÃO DISCRIMINAÇÃO

# Guia de Recomendações para a Igualdade de Representação entre Homens e Mulheres

## Índice

Guia de recomendações para um reforço da representação entre Homens e Mulheres.....	2
1. Conhecer-me para Liderar .....	3
2. Para a promoção da liderança e representação equilibrada entre homens e mulheres necessitamos de desenvolver:.....	4
2.1 Inteligência emocional.....	4
2.2 Automotivação.....	6
2.3 Resiliência emocional .....	7
3. Conheço mulheres que desempenhem cargos de gestão, direção e liderança? O que pode proporcionar uma maior representatividade feminina no mercado laboral? .....	8
3.1 Conheça algumas das características de um perfil de liderança inclusivo e compassivo.....	9
4. Liderança no feminino.....	11
5. Recomendações para o reforço da representação entre Homens e Mulheres .....	13
6. Princípios orientadores para o reforço da representação entre Homens e Mulheres .....	13
Bibliografia .....	14

## Guia de recomendações para um reforço da representação entre Homens e Mulheres

A Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia (União Europeia, 2000), prevê a igualdade entre homens e mulheres determinando, no artigo 23º que “*Deve ser garantida a igualdade entre homens e mulheres em todos os domínios, incluindo em matéria de emprego, trabalho e remuneração*”. Também a Constituição da República Portuguesa (Decreto de aprovação da Constituição de 10 de abril de 1976 da Presidência da República, 1976) no artigo 13º prevê o seguinte: “*Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual*.”.

Apesar da igualdade entre homens e mulheres se encontrar estabelecida enquanto direito fundamental e princípio da União Europeia, continuam a proliferar, na sociedade atual, casos de desigualdade e discriminação. Sendo a igualdade de género considerada uma questão de direitos humanos, têm sido promovidas mudanças legislativas a nível nacional e transnacional que visam precisamente a promoção da igualdade de género e combate à discriminação.

O número de mulheres em posições de gestão de topo tem aumentado, ainda assim, existem limitações à progressão feminina a nível organizacional. Atualmente, o mundo executivo é caracterizado por uma forte presença masculina. As mulheres constituem cerca de 50% da força de trabalho nos países ocidentais e possuem elevados níveis de literacia, no entanto as mulheres estão subrepresentadas em posições de liderança de topo.

As barreiras identificadas operam em vários níveis, sendo identificadas ao nível da sociedade em geral, ao nível organizacional e por fim, ao nível individual. Alguns fatores, nomeadamente as normas culturais e sociais, assim como as responsabilidades e papéis das mulheres, decorrem de perceções tendenciosas sobre as mesmas e a sua capacidade para liderar, bem como, de estereótipos de género, preconceitos inconscientes e desigualdades estruturais que podem limitar as oportunidades de avanço e integração das mulheres em cargos de liderança. A falta de representatividade feminina em posições de poder e a persistência de desigualdades salariais são exemplos desses desafios.

Nos últimos anos, tem havido um crescente reconhecimento da importância e do impacto positivo da liderança feminina na sociedade, pois traz perspetivas únicas para o ambiente de trabalho e para a tomada de decisões. As mulheres frequentemente demonstram comunicação empática, capacidade de colaboração, resolução de problemas criativos e uma abordagem inclusiva na gestão de equipas. Essas características podem ajudar a promover uma cultura organizacional mais diversa, igualitária e eficaz.

Para promover a liderança feminina, é necessário criar ambientes inclusivos que valorizem e apoiem as mulheres nas suas aspirações de liderança, os quais podem incluir: implementação de políticas e práticas de igualdade de género, programas de mentoria e desenvolvimento de liderança específicos para mulheres, além de medidas para promover a igualdade de género e não discriminação.

## 1. Conhecer-me para Liderar

Conhecermo-nos para liderar é um princípio muito importante no contexto do desenvolvimento da liderança. Significa que uma liderança eficaz deve procurar um profundo conhecimento em diversas áreas relevantes, tais como: é essencial conhecer-se a si mesmo, as suas características individuais, pontos fortes e áreas a desenvolver. Isto envolve uma autorreflexão constante e um desejo de aprender e crescer pessoalmente.

Para além disto, uma liderança necessita de conhecer bem a sua equipa de trabalho, compreender as necessidades individuais, as competências e os talentos de cada membro.

Além do conhecimento interno, a pessoa que lidera precisa ter uma compreensão robusta do contexto externo ao qual desenvolve as suas tarefas, conhecer o setor em que atua, as tendências, os desafios e as oportunidades. Uma liderança informada é capaz de tomar decisões estratégicas e orientar a sua equipa de uma maneira eficaz.

A pessoa que lidera deve estar consciente das melhores práticas e dos métodos mais recentes, processos que implicam uma constante atualização de conhecimentos através de leitura, participação em cursos, workshops, conferências e networking com outros profissionais. Uma liderança atualizada pode desenvolver e implementar ideias inovadoras e adaptar-se às mudanças de uma forma eficiente e eficaz.

Liderar também envolve a capacidade de ouvir e aprender com os outros. Uma liderança eficaz valoriza as perspetivas e as opiniões da sua equipa, bem como, de outras partes interessadas, que sejam relevantes. Esta abertura para diferentes pontos de vista permite que as pessoas que lidera tomem decisões mais informadas e promovam um ambiente colaborativo.

### Para refletir

Todas as decisões são tomadas, em primeiro lugar, de forma emocional e só depois de forma racional; mesmo as decisões que acreditamos serem puramente racionais têm por base uma emoção.

## 2. Para a promoção da liderança e representação equilibrada entre homens e mulheres necessitamos de desenvolver:

### 2.1 Inteligência emocional

A inteligência emocional é um conceito que se refere à capacidade de reconhecer, compreender e gerir as próprias emoções e compreender as emoções dos outros. Este é um conceito desenvolvido ao longo do tempo. No entanto, os cientistas que são frequentemente associados à popularização e ao desenvolvimento da teoria da inteligência emocional são os psicólogos Peter Salovey e John D. Mayer. Em 1990, Salovey e Mayer publicaram um artigo científico intitulado "*Emotional Intelligence*", no qual eles apresentaram a ideia de que a inteligência emocional envolve a capacidade de lidar com as emoções de forma inteligente. Esses dois pesquisadores foram pioneiros ao propor uma definição mais ampla de inteligência, que não se limitava apenas ao quociente de inteligência (QI) convencional. No entanto, é importante mencionar que o termo "inteligência emocional" ficou ainda mais conhecido e difundido graças ao livro "Inteligência Emocional", escrito pelo jornalista científico Daniel Goleman, em 1995. Goleman expandiu e popularizou o conceito de inteligência emocional para o público em geral, destacando a sua importância nas esferas pessoal, social e profissional.

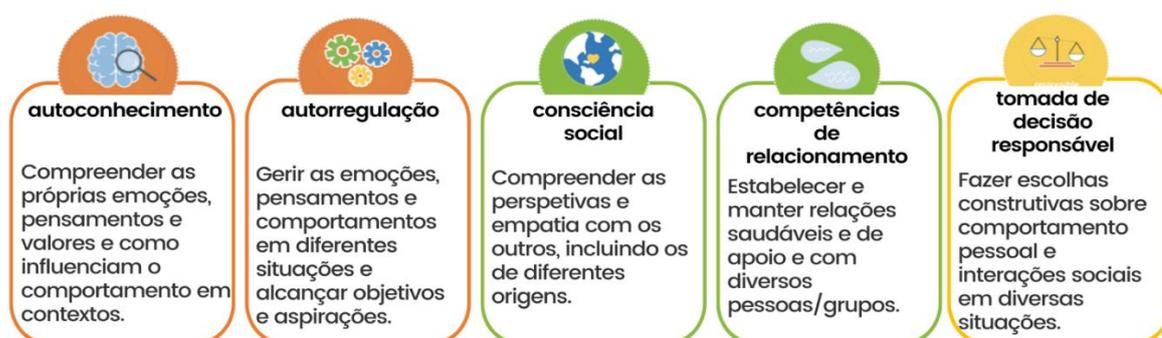
Atualmente, muitas são as linhas orientadoras para a promoção e desenvolvimento da inteligência emocional, de seguida apresentamos a CASEL (Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning).

A CASEL identificou cinco competências fundamentais da inteligência emocional, conhecidas como as "CASEL's Five Core Competencies":

- 1. Autoconhecimento** - Refere-se à capacidade de reconhecer e entender as próprias emoções, valores, forças e fraquezas. Envolve a capacidade de avaliar como as emoções afetam o comportamento e o bem-estar pessoal.
- 2. Autorregulação** - Envolve a capacidade de regular e controlar as próprias emoções, impulsos e comportamentos de forma saudável e produtiva. Inclui capacidades como a gestão do stress e o estabelecimento de metas.
- 3. Consciência social** - Refere-se à capacidade de compreender e responder às emoções, necessidades e perspetivas dos outros. Envolve empatia, tolerância e respeito pela diversidade.
- 4. Competências de Relacionamento** - Trata-se de estabelecer e manter relacionamentos saudáveis e gratificantes com os outros. Envolve a construção de relacionamentos positivos, o trabalho em equipa, a comunicação eficaz e a resolução de conflitos.
- 5. Tomada de decisão responsável** - Refere-se à capacidade de tomar decisões éticas e responsáveis, levando em consideração o bem-estar pessoal e das outras pessoas. Envolve a consideração dos valores, normas sociais e a avaliação das consequências das escolhas.

## CASEL 5

### Cinco áreas de competência amplas e interrelacionadas



## 2.2 Automotivação

A motivação é um conceito complexo e multifacetado que se refere ao conjunto de forças internas ou externas que impulsionam, orientam e sustentam o comportamento humano. Ela desempenha um papel fundamental na determinação das ações, metas e desempenho de uma pessoa.

A motivação pode ser influenciada por uma variedade de fatores, como necessidades biológicas, metas pessoais, valores, recompensas, ambiente de trabalho, relacionamentos interpessoais, entre outros.

Podemos, então, entender que a motivação é o resultado da interação entre a pessoa e a situação em que se encontra. Os fatores que determinam a motivação são variáveis em função do contexto e das características pessoais. Algo pode motivar duas pessoas diferentes hoje, mas amanhã poderá motivar só uma, ou nenhuma, isto porque a motivação está diretamente ligada aos nossos desejos, necessidades e vontades.

### O que nos automotiva?

**Prazer** - é o tipo de satisfação que nos leva a perseguir sempre uma nova excitação.

**Paixão** - Também conhecida por "fluxo", em que um desempenho máximo combina com um empenho total, relativizando a própria percepção temporal.

**Propósito maior** - Trata-se de fazer parte de algo maior do que nós próprios e com grande significado para nós.

### E como nos podemos motivar?

**Alinhamento** - alinhar o trabalho com os nossos valores e o nosso propósito maior.

**Antevisão** - ver o futuro que desejamos para nós próprios.

**Resiliência** - a capacidade de ultrapassar os obstáculos com que nos deparamos.

### E que competências poderão ajudar-nos?

**Autonomia** - desejo de conduzir a própria vida.

**Domínio** - vontade de nos tornarmos cada vez melhores em algo que consideramos importante.

**Propósito** – Anseio de fazer o que fazemos ao serviço de algo maior do que nós.

### 2.3 Resiliência emocional

O conceito de resiliência refere-se à capacidade das pessoas, individualmente ou em grupo, resistirem a situações adversas sem perderem o seu equilíbrio. É a capacidade de se acomodarem e reequilibrarem constantemente frente às adversidades.

A resiliência, quando desenvolvida por líderes, é capaz de dar suporte à mobilização da capacidade de ser, poder, estar, ter e querer em outras pessoas, passando pela capacidade de autorregulação e autoestima.

Ajudar as pessoas a descobrir as suas capacidades, aceitá-las e confirmá-las positiva e incondicionalmente é, em boa medida, a maneira de torná-las mais confiantes e resilientes para enfrentar a vida do dia-a-dia, tanto a nível pessoal como profissional.

Muitos autores defendem que as pessoas resilientes são pessoas inteligentes, competentes, responsáveis, tendo a sua base na confiança, empatia e solidariedade, competências socioemocionais possíveis de se desenvolverem ao longo da nossa vida, a par com uma acrescida abertura a novas experiências, novos valores e a fatores de transformação, e não resistência à mudança.

É necessário o equilíbrio entre corpo e mente para se obter resiliência e inteligência emocional enquanto líderes. Para desenvolver a resiliência, devemos conhecermo-nos e utilizar os pontos fortes pessoais a nosso favor. É necessário construir relacionamentos profissionais colocando-se sempre como disponível, reduzir os níveis de ansiedade e estar aberto a novos desafios. Nunca esquecer que existe sempre um propósito para as ações de cada pessoa. Deve priorizar-se o foco nos objetivos, oportunidades de crescer e de se autoconhecer, aceitar mudanças, manter o otimismo e, fundamentalmente, não esquecer as aprendizagens decorrentes de dificuldades do passado.

#### Para refletir

Que mensagens passo diariamente às pessoas com quem interajo?

Como me apresento todos os dias perante as outras pessoas? Cansada/o, maldisposta/o ou cheia/o de energia, sorridente, feliz...?

Como respondo aos comportamentos desafiantes?

### 3. Conheço mulheres que desempenhem cargos de gestão, direção e liderança? O que pode proporcionar uma maior representatividade feminina no mercado laboral?

Existem desigualdades de género que dificultam a conciliação da vida pessoal, profissional e familiar das mulheres. Na prática, há uma maior responsabilização das mulheres na esfera familiar, ficando oculta a visibilidade pública, por meio das esferas política e laboral. Por este motivo, são necessárias medidas que facilitem e fomentem a participação e representação igualitária das mulheres nos diferentes contextos. A liderança e as competências socioemocionais estão fortemente relacionadas. As competências socioemocionais envolvem a gestão das emoções, a empatia, a capacidade de se relacionar com as outras pessoas, a tomada de decisões éticas e a capacidade de se comunicar de forma eficaz. Essas competências são essenciais para as lideranças, pois influenciam diretamente a maneira como interagem com suas equipas, lidam com desafios e promovem um ambiente de trabalho saudável, produtivo e de igualdade.

A liderança compassiva é um estilo de liderança que se baseia em compaixão, empatia e cuidado pelas outras pessoas. É uma abordagem que valoriza o bem-estar e o desenvolvimento das pessoas, além dos resultados alcançados. Uma liderança compassiva preocupa-se com o crescimento e o sucesso, dos/as seus/suas colaboradores/as enquanto demonstra interesse genuíno pelas suas necessidades e bem-estar.

A liderança inclusiva concentra-se em garantir que todos os membros da equipa se sentem valorizados, respeitados e incluídos, independentemente das suas diferenças. Um líder inclusivo valoriza a diversidade, reconhece as perspetivas únicas de cada pessoa e promove a igualdade de oportunidades. Este tipo de liderança promove a eliminação de preconceitos, estereótipos e discriminação, criando um ambiente onde todos possam contribuir e prosperar.

Ambas têm como objetivo criar ambientes de trabalho mais saudáveis, respeitosos e produtivos, permitem cultivar um ambiente onde os membros da equipa se sentem apoiados e valorizados. Isso inclui ser recetivo às preocupações e ideias das pessoas, oferecer suporte emocional quando necessário e promover uma cultura de confiança e respeito mútuo, preocupar-se com o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, dos/as

seus/suas colaboradores/as reconhecendo a importância de cuidar da saúde mental e do bem-estar geral. Isso pode envolver a implementação de políticas flexíveis de trabalho, incentivo ao autocuidado e ao desenvolvimento pessoal dos/as funcionários/as.

Além disso, procuram desenvolver e fortalecer as capacidades, dos/as colaboradores/as fornecendo feedback construtivo e oportunidades de crescimento. Reconhecem o potencial de cada pessoa da equipa e capacitam-nos a alcançar o seu melhor desempenho, incentivando a aprendizagem contínua e a colaboração.

No entanto, é importante ressaltar que estes tipos de liderança são sinónimo de excessiva permissividade ou de evitar tomar decisões difíceis quando necessário. Uma liderança compassiva e inclusiva é capaz de equilibrar a empatia e a compaixão com a responsabilidade de liderar e alcançar resultados.

### **3.1 Conheça algumas das características de um perfil de liderança inclusivo e compassivo**

#### **1. Escuta ativa**

Uma liderança compassiva e inclusiva concentra-se em ouvir ativamente as suas equipas e colegas para obterem contributos e ideias de todas as pessoas num projeto. Esta característica é necessária porque permite recolher informações valiosas da equipa, que podem apoiar na tomada de decisões, bem como para envolver em discussões que, em última análise, conduzem a melhorias nos processos globais do local de trabalho.

#### **2. Feedback Construtivo**

Dar feedback, oferecer métodos de melhoria ou dar à equipa uma nova estratégia a aplicar no seu trabalho. E receber feedback da equipa, pode ajudar a encontrar formas de melhorar as suas abordagens, adicionar novas estratégias de gestão ou considerar pequenas mudanças na forma como lidera e gere a equipa.

#### **3. Comunicação Eficaz**

Iniciar e liderar discussões através do diálogo é essencial para manter uma comunicação eficaz. Iniciar discussões durante as reuniões, destacar pontos importantes que as equipas devem considerar na resolução eficaz de problemas, e conduzir a conversa de forma produtiva para que cada pessoa possa oferecer informação válida para toda a equipa

#### 4. Empatia e Compaixão

A empatia é crucial para uma liderança, pois é uma característica das pessoas que procuram ativamente compreender as perspetivas, sentimentos e ideias de outras pessoas.

Esta abordagem compassiva para comunicar e trabalhar com outras pessoas, permite às lideranças inclusivas considerar todos os aspetos de um problema, missão ou outro processo de trabalho antes de tomar decisões importantes ou adotar mudanças importantes num projeto, tarefa ou processo.

#### 5. Criatividade

Pensar criativamente e permitir contributos com ideias únicas e inovadoras são traços-chave de uma liderança inclusiva. Por exemplo, é mais provável que as lideranças inclusivas solicitem contribuições e considerem ideias ou métodos não tradicionais para a abordagem de novos projetos e tarefas.

#### 6. Trabalho de Equipa

Espírito de colaboração e capacidade de trabalhar em interação com a outra pessoa são traços de liderança inclusiva: são duas competências que demonstram assertividade e eficácia.

Uma liderança comprometida com a igualdade reconhece e valoriza a diversidade como uma força e um recurso para a organização, estando empenhada em criar um ambiente inclusivo, onde todas as pessoas tenham as mesmas oportunidades, sejam tratadas com respeito e possam contribuir plenamente.

Para se atingir este equilíbrio na igualdade, poderá ser benéfico os homens terem mais representação na esfera familiar e as mulheres mais representação na esfera pública.

### O que potencia uma maior igualdade entre homens e mulheres?

1. mais empoderamento
2. mais visibilidade
3. mais representatividade

Para que todas as pessoas, independentemente do sexo, possam ter uma carreira profissional, prestar apoio à família, e dispor de tempo para continuar o seu processo de autoconhecimento e de capacitação sem descurar os momentos em família e de lazer.

É imprescindível igual acesso e permanência no mercado de trabalho, sem que a situação familiar seja um elemento que afete negativamente o acesso ao emprego ou a cargos de responsabilidade. É ainda necessário incentivar as mulheres a criarem as condições necessárias para que progridam, através de abordagens integradas, que combinem medidas de promoção da participação no mercado de trabalho, com iniciativas que garantam a igualdade de tratamento no emprego, bem como com ações que permitam a todos/as articular responsabilidades profissionais e familiares.

#### 4. Liderança no Feminino

Vários/as autores/as fazem referência a três grandes obstáculos para a progressão das mulheres nas organizações, são eles:

##### 1. Preconceito de género em cascata (*Cascading gender bias*)

Prende-se com o pensamento utilizado tanto por homens como por mulheres, “think leader-think male”. As equipas de gestão superiores estabelecem as regras organizacionais, estas são comunicadas pela organização em cascata, sendo assim definido e sinalizado aos/às colaboradores/as aquilo que é valorizado e recompensado. Dado que a maioria dos executivos são homens, a maioria das pessoas promovidas para posições de liderança serão igualmente homens, isto porque a maioria das pessoas prefere trabalhar com pessoas que partilhem dos seus valores e interesses. Os valores do grupo que está no topo são assim valorizados e reiterados pela organização, o que contribui para a criação de estereótipos que irão minar o sucesso das mulheres, diminuindo a probabilidade de estas terem avaliações, promoções e compensações em equidade com as dos seus colegas homens.

##### 2. Dilema da dupla ligação (*Doublebind dilemma*)

Representa o dilema a que as mulheres em posições de liderança estão sujeitas. Independentemente da experiência ou dos resultados alcançados, as mulheres que ocupam posições de liderança são alvo de escrutínio e julgamento, sendo consideradas demasiado brandas ou demasiado autoritárias (Schulz & Enslin,

2014; Bark et al., 2016). Os resultados do estudo demonstram que, quando as mulheres agem de acordo com o que ditam os estereótipos, estão a ser líderes pouco competentes, no entanto, quando agem de modo inconsistente com esses mesmos estereótipos são consideradas demasiado duras. No que respeita aos níveis de competência, as mulheres estão sujeitas a standards superiores, tendo de provar repetidamente que são aptas para a função em questão. Aquando da ascensão ao topo, as mulheres enfrentam mais frequentemente negação de sucesso e desaprovação social.

### 3. Regras implícitas (*Unwritten rules of advancement*)

O último obstáculo considerado relaciona-se com comportamentos que influenciam a mobilidade vertical nas organizações, regras que estão enraizadas na história, valores e normas organizacionais que provêm daqueles que ocupam cargos de liderança. Apesar da sua existência ser real, estas regras não estão acessíveis para todos/as os/as colaboradores/as por vezes, estas são comunicadas de modo subtil e não perceptível. Desta forma, são criadas barreiras aos/às colaboradores/as que não pertencem a estas redes de comunicação informal privilegiadas. No estudo realizado em 2008 por Sabbattini foi possível identificar algumas normas e comportamentos que não são comunicados de modo explícito ou formal, mas que, ainda assim, são fatores que influenciam o desenvolvimento da carreira.

Podemos ainda referir no que diz respeito a obstáculos e barreiras, que estes operam em três níveis distintos da sociedade. As macro barreiras operam ao nível da sociedade, as meso barreiras operam ao nível grupal ou organizacional e por fim, as micro barreiras operam no âmbito individual. As barreiras à liderança tendo por base o género acontecem em todos estes níveis.

As macro barreiras como os estereótipos de género, constrangimentos culturais ou o controlo realizado para com as mulheres, contribuem para o insucesso das mulheres que estão ou querem alcançar posições de liderança. A grande parte das barreiras identificadas ocorrem ao nível do grupo ou da organização.

As meso barreiras representam maneiras de reduzir as contribuições femininas e a sua eficácia na liderança, tais como a discriminação, a exclusão de meios de networking informal, a falta de mentoria, as desigualdades salariais, ou até o mobbing.

As micro barreiras incluem as interações diárias entre as pessoas, incluindo também as responsabilidades que a mulher deposita em si mesma, como é o caso do conflito entre a vida e o trabalho.

Os autores reconhecem os esforços realizados para aumentar o número de mulheres em posições de liderança, no entanto, consideram que muitas das iniciativas realizadas pretendem apoiar as mulheres, mas somente no nível do grupo e da organização. Para que haja realmente uma mudança, é necessário que as práticas tenham influência nos vários níveis apontados e que se verifiquem mudanças a nível organizacional e social. Apesar de as organizações apostarem em mudanças técnicas (criação de programas formais, formação, políticas organizacionais) é necessário também ter em consideração o plano social, isto é, aceitar as diferenças entre os homens e as mulheres e valorizá-las.

## 5. Recomendações para o reforço da representação entre Homens e Mulheres

- Flexibilidade de horário
- Horário compactado num número reduzido de dias por semana
- Teletrabalho
- Banco de horas
- Protocolos com serviços de natureza variada, na área da educação, saúde e lazer, com benefícios extensíveis ao agregado familiar
- Programas de ATL e de férias para as/os filhas/os de trabalhadoras/es
- Serviços de apoio a idosos/as e outras pessoas dependentes
- Serviços de transportes
- Serviços de acolhimento de crianças nas instalações da empresa
- Concessão de períodos de tempo de assistência a familiares (ascendentes, descendentes ou cônjuges – para além dos na lei previstos na legislação vigente)

## 6. Princípios orientadores para o reforço da representação entre Homens e Mulheres

- Adoção de medidas de discriminação positiva em favor do sexo sub-representado no recrutamento e seleção
- Promoção da representação feminina nas diversas categorias profissionais, principalmente em quadros de chefia e liderança.

- Implementação de Planos de Ação para a Igualdade
- Utilização de linguagem e imagens inclusivas em todos os processos de comunicação interna e externa da entidade
- Promoção de ações de formação interna e de ações de sensibilização em igualdade de género e desenvolvimento pessoal, que abranjam o maior número de trabalhadores/as dos diferentes níveis e categorias profissionais da entidade, inclusive para os cargos dirigentes
- Incluir nos mecanismos de avaliação de satisfação (clima social e organizacional) aos/às trabalhadores/as questões em matéria de Igualdade de Género e de Conciliação
- Adoção de medidas específicas que favoreçam a reintegração na vida ativa de trabalhadoras que tenham interrompido a sua carreira por motivos familiares
- Adoção de medidas que reduzam as disparidades salariais entre mulheres e homens

## Bibliografia

- Abranches, Graça (2009), Guia para uma linguagem promotora da Igualdade entre mulheres e homens na administração pública, CIG, [https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2015/11/Guia\\_ling\\_mulhe\\_homens\\_Admin\\_Publica.pdf](https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2015/11/Guia_ling_mulhe_homens_Admin_Publica.pdf);
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>;

- Chade-Meng Tan, (2013), *Search Inside Yourself, Increase Productivity, Creativity And Happiness*, HarperCollins Publishers, Nova Iorque;
- Comissão das Comunidades Europeias, *Roteiro para a igualdade entre homens e mulheres*, (2006), <https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2018/01/CEDAW.pdf>;
- Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, Ao Conselho, Ao Comité Económico e Social Europeu e Ao Comité das Regiões (2020), *Uma União da Igualdade: Estratégia para a Igualdade de Género 2020-2025*, <https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2021/03/Estrategia-para-a-Igualdade-de-Genero-2020-2025.pdf>;
- Fatourou, Panagiota; Hankin, Chris; Knowles, Bran (2019), *Gender Bias in Automated Decision Making Systems: Endorsed by the ACM Europe Technology Policy Committee*, <https://www.acm.org/binaries/content/assets/public-policy/ai-gender-bias-paper.pdf>;
- Ministério Público Portugal (1980), *Convenção para a eliminação de todas as formas de discriminação contra as mulheres*, <https://www.ministeriopublico.pt/instrumento/convencao-sobre-eliminacao-de-todas-formas-de-discriminacao-contras-mulheres-0>;
- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129-1145. <https://doi.org/10.1037/a0036751>;
- Portugal (2018) *Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018-2030*, ENIND, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/2018, de 21 de maio, <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/resolucao-conselho-ministros/61-2018-115360036>;
- Torres, A., Campos Pinto, P., Costa, D., Coelho, B., Maciel, D., Reigadinha, T., & Theodoro, E., (2018), *Igualdade de Género ao longo da vida, Portugal no contexto europeu*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos;
- Warren, A. K. (2009). Cascading gender bias, compounding effects: An assessment of talent management systems. *Catalyst*. <http://www.catalyst.org/knowledge/cascading-gender-biases-compounding-effects-assessment-talent-management-systems>;
- Wood, W., & Eagly, A. H. (2010). Gender. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (pp. 629-667). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9780470561119.socpsy001017>.



