

## GESTÃO DE MARKETING E O SEXISMO NA COMUNICAÇÃO: O PAPEL DA LIDERANÇA

Bruno Barbosa Sousa<sup>1 3</sup>, Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-8588-2422>

Ana Sofia Cardoso<sup>2 3</sup>, Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-5877-4381>

**RESUMO.** Estudos indicam que as mulheres enfrentam mais dificuldades nas áreas empresariais (gestão, contabilidade, finanças, ciências do comportamento e gestão de pessoas) do que os seus colegas homens, devido a considerações estereotipadas sobre o seu papel, que têm consequências negativas nas oportunidades no local de trabalho. Neste sentido, a liderança surge, nesta investigação, com um papel reforçado e como uma ferramenta crucial no apoio à gestão do marketing (em específico, o caso da comunicação e da publicidade) e na sua relação com o sexismo e a igualdade do género. Em específico, torna-se necessário compreender até que ponto a comunicação social e a indústria publicitária influenciam os estereótipos que vão ditar a ascensão ou não da liderança feminina. O presente trabalho visa contribuir, em nível teórico, para a compreensão deste fenómeno, reunindo alguns dos principais contributos da literatura. Estudos futuros deverão conduzir os investigadores no sentido de testar empiricamente qual o papel da liderança na definição das políticas e planos de comunicação das organizações (em específico, a promoção da igualdade de género). Numa perspetiva interdisciplinar, o presente estudo pretende contribuir para o marketing e para o comportamento organizacional. Futuros trabalhos deverão conduzir à elaboração de *focus group* e entrevistas em profundidade reunindo alguns agentes da tomada de decisão (na ótica da empresa) e consumidores (na ótica da procura).

**Palavras-chave:** Sexismo; consumidor; liderança.

## MARKETING MANAGEMENT AND SEXISM IN PROMOTION: THE ROLE OF LEADERSHIP

**ABSTRACT.** Studies show us that women face more difficulties in business (management, accounting, finance, behavioral sciences and people management) than their male counterparts because of stereotypical considerations about their role, which have negative consequences on opportunities on the workplace. So, leadership emerges in this research with a reinforced role and as a crucial way in supporting marketing management (specifically the case of communication and advertising) and in its relation to sexism and gender equality. It is necessary to understand to what extent the media and the advertising industry influences the stereotypes that will dictate the rise or not of female leadership. The present work aims to contribute, theoretically, to the understanding of this phenomenon, gathering some of the main contributions of the existent literature. Future studies should lead researchers to empirically test the

<sup>1</sup> IPCA - Polytechnic Institute of Cávado and Ave, Barcelos, Portugal. CiTUR and UNIAG research member.

<sup>2</sup> School of Economics and Management, University of Minho, Braga, Portugal.

<sup>3</sup> Email: bsousa@ipca.pt / anasofiacardoso22@gmail.com



role of leadership in shaping organizations' communication policies and plans (specifically, promoting gender equality). In an interdisciplinary perspective, this study intends to contribute to marketing and to organizational behavior. Future work will help to the elaboration of a focus group and in-depth interviews bringing together some decision-making agents (in the company's perspective) and consumers (from a demand perspective).

**Keywords:** Sexism; consumer; leadership.

## GESTIÓN DE MARKETING Y EL SEXISMO EN LA COMUNICACIÓN: EL PAPEL DEL LIDERAZGO

**RESUMEN.** Los estudios indican que las mujeres se enfrentan a más dificultades en las áreas empresariales (gestión, contabilidad, finanzas, ciencias de comportamiento y gestión de personas) que sus colegas varones, debido a consideraciones estereotipadas sobre su papel, que tienen consecuencias negativas en las oportunidades en el lugar de trabajo. En este sentido, el liderazgo surge en esta investigación con un papel reforzado y como una herramienta crucial en el apoyo a la gestión del marketing (en particular, el caso de la comunicación y la publicidad) y en su relación con el sexismo y la igualdad de género. En concreto, es necesario comprender hasta qué punto la comunicación social y la industria publicitaria influyen los estereotipos que van a dictar la ascensión o no del liderazgo femenino. El presente trabajo pretende contribuir, en nivel teórico, a la comprensión de este fenómeno, reuniendo algunas de las principales contribuciones de la literatura. Los estudios futuros deben conducir a los investigadores a probar empíricamente cuál es el papel del liderazgo en la definición de las políticas y planes de comunicación de las organizaciones (en particular, la promoción de la igualdad de género). En una perspectiva interdisciplinaria, el presente estudio pretende contribuir al marketing y al comportamiento organizacional. Los futuros trabajos conducen a la elaboración de *focus group* y entrevistas en profundidad reuniendo algunos agentes de la toma de decisión (en la óptica de la empresa) y consumidores (en la óptica de la demanda).

**Palabras clave:** Sexismo; consumidor; liderazgo

### Introdução

O conceito de desigualdade de género é intrínseco ao de liderança, tal como o conceito de publicidade é inseparável do de estereótipo. Os estereótipos tendo por base o género influenciam a percepção e crenças da sociedade sobre a ideia de uma pessoa do sexo feminino ocupar um cargo de liderança. E qual um dos principais difusores desses estereótipos? A indústria publicitária, controlada pelos gestores de marketing que a utilizam para difundir o seu produto.

O sexismo presente na sociedade revela-se um poderoso agente na criação de estereótipos que se irão difundir em forma de publicidade e comunicação. A questão de género é um dos maiores entraves para a mulher assumir a tarefa de liderar e cria uma constante avaliação sobre o trabalho feminino, o salário que retira do mesmo e as suas perspectivas de carreira. Se a mulher for contra o estereótipo, a mulher é penalizada. Mas ninguém é penalizado por crer nesse estereótipo numa primeira estância.

Dividindo os géneros em dominadores e subordinados, o sexismo apresenta-se como um eterno perpetuador da desigualdade de género. Os conceitos de sexismo hostil, benevolente e ambivalente demonstram-se necessários para compreendermos completamente como a desigualdade de género se propaga. Os dados da Unicef (2006) apresentam-nos um mundo que ainda não recebe a imensidão feminina na sua totalidade. A mulher ainda representa uma submissão perante um homem, a natalidade seletiva ainda persiste e a educação que lhe é oferecida muitas vezes não é a suficiente.

A publicidade apresenta-se como um dos principais propagadores dessa desigualdade, enveredando por meandros antiéticos onde a figura feminina surge representada de forma estereotipada (Cohan, 2001). As diferenças perpetuadas pelos estereótipos colocaram a mulher em situações de desvantagem perante o homem no local de trabalho (Merchant, 2012). Revela-se bem mais fácil ignorar a questão do sexo e investigar a questão da liderança dentro de uma organização tendo outros padrões. Contudo, os entraves que encontramos à ascensão feminina não podem ser indiferenciados, tendo uma importância elevada na forma como as mulheres irão desempenhar as suas funções (Colwill & Townsend, 1999).

É essencial compreender toda a imensidão dos conceitos mencionados e de que forma os mesmos se relacionam e se transformam numa barreira para a ascensão feminina a um cargo de liderança, desempenhando o marketing um papel determinante, tanto na perspetiva interna como numa ótica externa.

### **O sexismo e a liderança em contextos de marketing**

Numa época em que a igualdade de género se torna cada vez mais relevante no âmbito social e profissional, é de importância extrema a compreensão da definição de sexismo. O sexismo é um dos principais entraves à igualdade de género, especialmente se os problemas forem detetados na esfera feminina.

O sexismo divide os géneros em dominadores e subordinados. O papel de dominador é entregue ao sexo masculino e o de subordinado ao sexo feminino. Tal acontece nas estruturas económicas e culturais da sociedade. Isto é, o ser humano ao longo dos tempos foi criando ideias e práticas para ditar qual o comportamento que cada sexo se pressupõe a deter. O conceito de sexismo nos é apresentado de forma complexa. Além desta rígida divisão, não podemos esquecer que a discriminação para com um dos sexos acontece nesta estância e que se apoia na atribuição de papéis aos géneros e estereótipos perpetuados ao longo do tempo. Por outro lado, o estudo do comportamento do consumidor (muitas vezes, cliente interno) tem progressivamente ganho importância no estudo entre os profissionais da área do marketing e ciências empresariais (Coelho et al., 2017). A forma como a sociedade identifica os géneros é vital para a perpetuação do sexismo nas diferentes áreas, visto que a sociedade utiliza os distintos sexos para agrupar as pessoas e lhes atribuir diferentes características ou suposições. Ora, não podemos deixar de realçar a importância elevada da perpetuação destes estereótipos no fator da figura feminina procurar ou não empregos que estimulem uma liderança assertiva, sendo que a sociedade frequentemente a considera inapta para tal. Mas os meandros do sexismo são muito mais extensos do que à primeira vista se possa pensar. Sexismo não se limita a alguns comentários ou estereótipos propagados através dos meios de comunicação. O sexismo é um forte influenciador da sociedade e as atitudes e comportamentos sexistas são uma constante indesejável. É importante então distinguir as diversas formas de sexismo, para conseguirmos decifrar o verdadeiro conceito do mesmo.

O sexismo engloba duas componentes que se dividem em sexismo benevolente e sexismo hostil. Estes conceitos são de extrema importância para conseguirmos compreender a subversão que a figura feminina sofreu desde sempre. Além disso, o sexismo apresenta-se mais complexo do que aquilo que o cidadão parece ainda assimilar. Os conceitos de sexismo benevolente e sexismo hostil foram-nos primeiramente introduzidos por Glick e Fiske, no ano de 1996. Os autores afirmam que o sexismo é composto por duas dimensões, a hostil e a benevolente.

O sexismo hostil, como o nome indica, caracteriza a figura feminina expressamente de forma negativa. A mulher é geralmente representada como incapaz, fraca, vulnerável e fácil de manipular (Plakoyiannaki et al., 2008). Nesta dimensão, afirma-se que o desejo da mulher é obter controlo sobre a figura masculina, quer seja a partir das ideologias feministas ou fazendo proveito da sua inerente sexualidade (Glick & Fiske, 2001). O sexismo hostil é então dirigido muitas vezes às mulheres que apoiam os movimentos feministas, desafiando assim a supremacia masculina, concorrem a posições altas nos diferentes postos de trabalho, quase sempre preenchidas por indivíduos do sexo masculino, e se dispõem a controlar o homem numa relação íntima (Glick & Fiske, 2001).

O sexismo benevolente apresenta-se como uma forma subtil de inferiorizar a mulher, representando a mesma como necessitada de ajuda e proteção. Este sexismo engloba a mulher que se preocupa com a aparência e o estereótipo da mulher submissa (Plakoyiannaki et al., 2008). Além da necessidade de ser protegida pela figura masculina, a mulher é vista como uma criatura pura que deve ser sempre apoiada e adorada pelo homem, com o intuito de complementar e preencher a sua vida (Glick & Fiske, 2001). A mulher é vista como esposa que deve ser adorada por servir os propósitos matrimoniais, quer como dona de casa, quer como na relação sexual. É importante realçar ainda a importância da sua função reprodutora, isto é, na geração de filhos na relação (Glick & Fiske, 2001).

As componentes do sexismo benevolente e o sexismo hostil parecem simultaneamente distintas e complementarem-se. Ambas as dimensões apresentam três esferas que nos fornecem as principais diferenças entre as mesmas e, ao mesmo tempo, de que forma se complementam. Glick e Fiske (2001) afirmam que no sexismo hostil assistimos a um paternalismo dominador ou hostil, enquanto que no sexismo benevolente nos deparamos com um paternalismo protetor ou benevolente. Em ambas as vertentes o homem surge-nos como uma figura paterna. Se na primeira instância a mulher é vista como algo que deve ser controlado e dominado, no paternalismo protetor assistimos à visualização da mulher como um ser que deve ser cuidado e protegido, tal como acontece com uma criança. No sexismo hostil é nos apresentado uma hostilidade heterossexual, em que o homem retalia quando a mulher põe em causa o seu poder e controlo. Já na dimensão benevolente existe a intimidade heterossexual, que se relaciona com o desejo de manter relações íntimas com a figura feminina, endeusando a mesma. Por último, no sexismo hostil o homem desenvolve uma diferenciação de género competitiva, em que o indivíduo do sexo masculino acentua as diferenças entre os sexos e compete com a mulher, favorecendo sempre a figura do homem dado o seu género. Enquanto isso, no sexismo benevolente existe a diferenciação de género complementar, onde o indivíduo do sexo masculino também acentua as diferenças entre os sexos, mas apresenta a figura feminina favorecida, muitas vezes devido ao papel de esposa, mãe e dona de casa.

Contudo, e apesar de poder parecer tal no primeiro impacto, o sexismo benevolente não nos é apresentado positivamente, se formos realizar uma análise mais complexa, compreendemos rapidamente que o sexismo benevolente tem como base a inferioridade

da mulher em relação ao homem (Glick & Fiske, 2001). Os estereótipos continuam a persistir nesta dimensão, o que conduz à desigualdade de género, visto que a figura feminina é nos apresentada como fraca e apenas apta para certos papéis estereotipados de antemão conforme o género (Glick & Fiske, 2001). O sexismo benevolente é de igual modo uma forma de preconceito. Além disso, o sexismo benevolente pode de igual modo contribuir para a perpetuação do sexismo hostil, visto que apresenta sempre o homem como figura dominante perante a mulher. Ora, se o homem protege a mulher na dimensão do sexismo benevolente, ele deverá ser superior e mais forte que a mesma, originando as atitudes que caracterizam o sexismo hostil. Os problemas causados pelo sexismo benevolente à mulher são inúmeros. Se a figura feminina acreditar que o homem é o seu provedor e protetor, torna-se extremamente complicado o seu empoderamento e um possível protesto contra a dominação masculina. Assim, a desigualdade de género prevalece (Glick & Fiske, 2001). O sexismo é composto por ambas as dimensões e as mesmas conduzem à desigualdade de género nos diferentes campos da sociedade.

O sexismo ambivalente demonstra-se um conceito complexo. Glick & Fiske (2001) defendem que o mesmo indivíduo do sexo masculino pode ter comportamentos caracterizados pelo sexismo hostil e pelo sexismo benevolente. Estes acabam por dividir as diferentes figuras femininas em grupos. As mulheres que servem o seu papel de mãe e esposa são colocadas num pedestal e deparam-se com comportamentos da dimensão benevolente, enquanto que as mulheres que procuram escapar ao controlo masculino são recompensadas com atitudes hostis. Glick e Fiske (2001) afirmam ainda que o homem pode adotar uma atitude ambivalente para com a mesma mulher, dando o exemplo da violência doméstica, onde um homem reage com violência quando a mulher age em desacordo com o seu expectável, sendo essa atitude seguida por um período de remorso, muitas vezes denominado de período de lua-de-mel. Apesar de a maior forma de preconceito ser suportada pelo sexismo hostil, o sexismo benevolente também apresenta uma imensa importância na perpetuação da desigualdade de género. Os autores afirmam que é importante compreender como as atitudes sexistas do indivíduo masculino são afetadas pelo contexto social em que está inserido e pela situação do momento. Defendem então que o homem pode demonstrar o seu comportamento hostil em casa, numa situação privada com a esposa ou namorada, e comportar-se como um verdadeiro cavalheiro aos olhos da sociedade num contexto público. Contudo, tal não seria cavalheirismo, mas sim comportamentos originados pelo pensamento do sexismo benevolente (Chisango, Mayekiso, & Thomae, 2015).

É essencial desenvolver o conceito de comportamento sexista, visto que a atitude sexista tem vindo a ser estudada, mas o comportamento não. Os autores afirmam que muitas vezes as pessoas não reconhecem o sexismo ambivalente, levantando a hipótese de que tal acontece porque o sexismo hostil pode surgir em contextos privados e o sexismo benevolente em contextos públicos. Para comprovar esta hipótese, os autores realizaram um estudo com 109 participantes femininas do Zimbabué, sendo as mesmas de raça negra, casadas e heterossexuais. Os resultados do estudo demonstraram que as mulheres africanas experienciavam, nas mãos dos seus maridos, mais comportamentos hostis em privado do que em público, corroborando a teoria inicialmente apresentada (Chisango et al., 2015).

## A igualdade de género

Kabeer (2005) afirma que a desigualdade de género é um conceito multidimensional que não pode ser reduzido ao preconceito numa única esfera. Isto é, não é só na vida diária ou no emprego que a figura feminina se debate com os preconceitos inerentes à sociedade. Todas as esferas devem ser trabalhadas para ultrapassar este problema social.

Segundo Morais e Ramos (2016), um dos problemas da atualidade centra-se na desigualdade de género. Eliminar a desigualdade de género e empoderar a figura feminina surgem-nos então como objetivos chave para proporcionar à mulher a total liberdade que ao longo dos tempos lhe tem vindo sendo negada. O verdadeiro empoderamento da mulher apenas acontecerá quando esta alcançar a mesma educação e status social e financeiro da figura masculina. Annan afirma que até existir igualdade de género total, o desenvolvimento sustentável não será realizável. Adotada no ano de 1979, a Cedaw (Convention on the Elimination of Discrimination Against Women) foi um passo importante das Nações Unidas para combater a desigualdade de género (Cedaw, 1979, p. 3, tradução nossa). Na convenção, a discriminação contra as mulheres aparece definida como:

[...] qualquer distinção, exclusão ou restrição feita com base no sexo que tenha o efeito ou a finalidade de prejudicar ou anular o reconhecimento, o gozo ou o exercício das mulheres, independentemente de seu estado civil, com base na igualdade de homens e mulheres, dos direitos humanos e liberdades fundamentais nos campos político, econômico, social, cultural, civil ou qualquer outro<sup>4</sup>.

Parecem existir várias camadas quando discutimos o que é desigualdade de género. A autora acredita que o problema não é homogêneo, mas multidimensional e composto por diversos aspetos. Para começar, a mulher depara-se com a desigualdade na mortalidade. Nos países com maior taxa de pobreza ou em que existem situações de ameaça à vida mais elevadas, as mulheres acabam por ser sempre as condenadas a não sobreviver. A sobrevivência masculina é muito mais elevada, principalmente em países na região do norte de África. De seguida a autora aponta para a desigualdade na natalidade, evidenciando a preferência pelo filho varão, sendo esta predominante em regiões como a asiática. Nos últimos anos o aborto seletivo tem ganho atenção, sendo o sexo feminino o mais afetado.

A autora fala então em desigualdade na educação, sendo que a mulher é impedida em vários países de prosseguir com os seus estudos ou até mesmo de ingressar a escola. Aliada à desigualdade na educação encontramos a desigualdade de oportunidades, existente inclusive nos países considerados de primeiro mundo. Apesar de agora o preconceito para com o género feminino não acontecer na mesma escala que anteriormente, o mesmo ainda existe e pode ser denotado em fatores como remuneração e progressão de carreira. Ainda relacionada com as anteriores, a desigualdade profissional também é um dos fatores enumerados que constituem o amplo conceito de desigualdade de género. O conceito de 'trabalho apropriado para homem' ainda está interiorizado na sociedade, o que dificulta a expansão feminina até certas áreas.

Desigualdade de posse de bens também é uma realidade. Em alguns países a mulher não está autorizada a ter bens imobiliários em seu nome e as questões de herança ainda surgem conectadas, muitas vezes, ao primeiro filho homem. Por último é nos apresentada a desigualdade no seio familiar. Esta, sentida no próprio lar da mulher, acaba

---

<sup>4</sup> “[...] any distinction, exclusion or restriction made on the basis of sex which has the effect or purpose of impairing or nullifying the recognition, enjoyment or exercise by women, irrespective of their marital status, on a basis of equality of men and women, of human rights and fundamental freedoms in the political, economic, social, cultural, civil or any other field”.

por recair na ideia de que a mulher até pode exercer prática profissional, mas tem de ser o suficiente para não por em causa o trabalho doméstico.

No ano de 2006, a Unicef chegou a conclusões perturbadoras sobre o tratamento para com a figura feminina durante o seu ciclo de vida. Ainda durante a gravidez da progenitora, a criança feminina experiencia uma maior taxa de interrupção da gravidez comparativamente com a criança que irá nascer pertencendo ao sexo masculino. Tal acontece, segundo os autores do livro, por uma questão cultural baseada na ideia de que é preferível dar à luz um filho varão. Isto é notável e preocupante em países como a China e a Índia, duas das nações com maior taxa de natalidade no mundo. O feminicídio do feto apresenta-se, infelizmente, como uma prática comum. A questão da desigualdade de natalidade que Sousa e Rocha (2019) colocou anteriormente é também corroborada pelos dados estatísticos da Unicef.

Já na adolescência é demonstrado frequentemente que o sexo feminino carece das mesmas oportunidades educacionais que o sexo masculino. Ora, a falta de uma educação base irá privar a figura feminina de oportunidades semelhantes enquanto pessoa social e futura parte do mercado de trabalho remunerado. Atingir o seu potencial total também se revela uma tarefa preocupante. Estatísticas apresentadas pela Unicef (2006) demonstravam que apenas 43% das adolescentes femininas na altura conseguiam chegar ao secundário. Com tantos entraves educacionais, como podemos expectar qualquer equidade no mercado de trabalho?

A educação apresenta-se como motor essencial para o desenvolvimento mental e físico para qualquer ser humano. O acesso a uma educação igualitária irá melhorar a capacidade cognitiva da mulher, preparando-a para assumir tarefas mais exigentes no futuro enquanto uma profissional. Outro dos efeitos de uma educação consistente é a preocupação crescente da figura feminina com o seu próprio bem-estar, algo que a fará ter motivação para pensar no seu futuro profissional e pessoal (Kabeer, 2005).

A verdade é que, se a mulher não se preocupar a conseguir a tão desejada e reivindicada equidade e igualdade, a tarefa tornar-se-á ainda mais complicada do que já é. A mulher deve deter a capacidade de lidar com todos os acontecidos do seu meio envolvente, sendo a educação essencial para tal (Kabeer, 2005). Um estudo realizado pelo World Bank no ano de 2002 provou que a desigualdade de género desempenha um papel relevante no crescimento económico de uma nação. Isto é, não sendo permitido às mulheres alcançar a mesma educação que o sexo masculino, o capital humano com qualificações diminui e afeta o crescimento global e da economia de um país. Menor pessoas qualificadas, menor crescimento (Klasen, 2002).

Em algumas regiões, a mulher não só se vê privada de educação, como de igualdade no acesso a recursos, poder político, oportunidades de desenvolvimento e cargos empresariais que denotem algum tipo de liderança. Alcançar as mesmas oportunidades que o sexo masculino se torna uma tarefa extremamente desafiante para qualquer mulher em qualquer parte do globo. Perante a desigualdade existente, a figura da mulher torna-se mais vulnerável quando o assunto se trata de abuso sexual, violência doméstica e independência financeira (Unicef, 2006). Não podemos ignorar que muito do preconceito vivido pela figura feminina advém de crenças culturais, costumes religiosos, tradições sociais e estereótipos perpetuados nos diferentes *media*. A imagem do que a mulher pode ou não fazer está intrinsecamente apoiada em várias bases da sociedade, tornando-se extremamente complicado a quebra do padrão de género.

## Liderança: conceito e evolução

A liderança é um processo de influência social e mútua em que vários atores se envolvem em interações de liderança no intuito de alcançar um objetivo coletivo (Northouse, 2018).

A evolução histórica sobre o estudo da liderança resultou nas várias abordagens que hoje conhecemos. Na perspectiva de Bryman (1986) existem quatro teorias fundamentais no estudo da liderança. A primeira, a teoria dos Traços, assente na relevância dos diversos traços e competências individuais para a eficácia da liderança, que permaneceu até o final dos anos 40; as abordagens comportamentais, remontam aos anos 50 numa orientação entre as tarefas e o relacionamento; a abordagem contingencial, com início nos finais dos anos 60 e início dos 80, foca a interação entre o indivíduo, o ambiente onde se insere e a tarefa, constituindo uma interação bastante complexa; a abordagem da nova liderança que emergiu no início dos anos 80 inclui a liderança transformacional carismática e a visionária (Ferreira, Sousa, & Gonçalves, 2019).

A liderança em contextos da gestão e da estratégia assume-se como a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade no longo prazo da organização, ao mesmo tempo que mantêm a estabilidade a curto prazo (Rosenbach, 2018). A liderança visionária tem o futuro em vista e implica correr riscos. A percepção de líderes visionários sobre si próprios não é vinculada à organização e, sob sua liderança, o controle organizacional é mantido por meio da socialização e da conformidade com um conjunto de normas, valores e opiniões em comum (Spadari & Nakano, 2018).

De acordo com Chiavenato (2016), a liderança é o processo de dirigir o comportamento das pessoas rumo ao alcance de alguns objetivos. Liderar pode significar conduzir, motivar, orientar, agregar pessoas e ideias. As organizações consideram que necessitam encontrar ou formar trabalhadores que possam desempenhar estas capacidades com o objetivo de atender as crescentes exigências num mercado cada vez mais dinâmico e competitivo. A compreensão teórica sobre liderança tem evoluído nas últimas décadas, desde os primeiros estudos que associavam o líder a alguém com traços e atributos especiais, até às mais recentes perspectivas sobre liderança carismática ou liderança espiritual (Khoury, 2018). Ao longo da história da humanidade temos assistido a um estereótipo de liderança, cujo perfil está assente na masculinidade, como sendo, pessoas fortes, diretivas e decididas. Apesar das mulheres conquistarem um maior acesso à supervisão e cargos de chefia intermédia, continuam bastante raras, como líderes de elite e executivos de topo (Eagly & Karau, 2002; Gonçalves, 2012). De acordo com Moller e Gomes (2010), a liderança feminina é um tema que tem vindo a evoluir, embora ainda vigorem uma série de estereótipos e uma visão da liderança ligada a características masculinas. A título exemplificativo, para Gomes, Cardoso e Carvalho (2000) as mulheres, nas suas organizações, possuem um estilo de liderança mais transformacional e, neste estudo, apresentaram algumas dificuldades em se adaptar a uma cultura fortemente masculina. Muller (2008), por seu turno, defende que as mulheres dedicam um maior cuidado aos sentimentos dos outros, usando a sensibilidade na tomada de decisão, o que causa relações mais próximas e mais humanizadas, criando uma maior coesão e adesão na equipa. Por outro lado, apesar das mulheres representarem 40% da população ativa no mundo ocidental, continuam a formar uma minoria nas posições de gestão sendo quase invisíveis na gestão de topo (Moller & Gomes, 2010). Alguma literatura sobre liderança favorece os modelos de liderança transformacional, relativamente à transacional; algumas

pesquisas reforçam as competências das mulheres, induzindo a ideia da existência de um estilo particular de liderança feminina (Moreira, 2004; Moller & Gomes, 2010).

## O sexismo na comunicação social e indústria publicitária

Kotler e Levy (1969) afirmam que o termo marketing é associado maioritariamente à geração de lucro e a negócios, nomeadamente à dicotomia de estimular a compra de um produto por parte do consumidor. Nos termos mais básicos, o marketing envolve os quatro P's: produto/serviço, preço, distribuição e promoção. Ora, a publicidade insere-se na última esfera do composto de marketing. A publicidade tem um impacto relevante no comportamento do consumidor, quer este seja negativo ou positivo. A publicidade é muitas vezes criticada pelo consumidor comum devido ao sexismo, manipulação de informação veiculada ou lacunas éticas (Katrandjiev, 2007). Os estereótipos femininos presentes nos anúncios publicitários é uma das temáticas fortemente debatidas.

Não é de hoje que a representação da mulher nos diferentes anúncios publicitários tem vindo a preocupar a sociedade. Cohan (2001) defende que um dos principais problemas éticos da publicidade para a mulher se relaciona com os estereótipos, visto que muitos anúncios ainda nos apresentam a figura feminina estereotipada, existindo assim um certo sexismo latente, seja este benevolente ou hostil. A figura feminina é muitas vezes retratada como submissa, insatisfeita, confusa ou em necessidade de auxílio.

Segundo Plakoyiannaki et al. (2008) os anúncios de teor sexista têm vindo a contribuir em larga escala para a desigualdade entre géneros e a promoção do sexismo na sociedade. É assim essencial compreender os mesmos, visto que o efeito do sexismo se agrava devido à difusão rápida dos conteúdos online e à posterior interiorização dos mesmos pelos consumidores. Kacen e Nelson (2002) defendem que os estereótipos na publicidade continuam a existir, sendo que nas últimas décadas do século XX estes enraizaram-se na indústria mais do que nunca. As consequências destes estereótipos vão desde afetar a autoimagem feminina aos ensinamentos misóginos a que o sexo feminino, masculino e a crianças estão expostas nos anúncios em questão.

Browne (1998) define os estereótipos de género como crenças comuns e gerais sobre os diferentes sexos, as suas características físicas e psicológicas, os papéis que estes devem desempenhar e comportamentos. De acordo com Cohan (2001), a verdadeira questão que se impõe, após uma análise do que acontece na indústria publicitária em relação à imagem feminina, é onde fica a defesa da igualdade de género quando a figura feminina é retratada como um objeto. Para Lafky et al. (1996), os estereótipos são a base ao que chamamos ideologias da publicidade. Estes estereótipos acabam por se tornar como um guia para a mulher e para o homem de como se devem comportar ou que carreira devem seguir.

Na sociedade atual, as feministas, os ativistas, os consumidores e alguma parte dos *media* tem vindo a demonstrar a sua preocupação com a representação sexista da mulher na publicidade. Lavine, Sweeney e Wagner (1999) afirmam que os anúncios publicitários televisivos são um contexto natural para se formarem estereótipos que vão perpetuar a desigualdade entre os géneros. Os anúncios apresentam-se como uma fonte de informação para a maior parte da sociedade, moldando muitas vezes a mesma consoante as imagens apresentadas. A representação da mulher como inferior ao homem é considerada a maior preocupação, visto que o sexo feminino é nos apresentado muitas vezes como pouco importante ou de pouco valor para a sociedade. Atendendo às consequências nefastas de uma publicidade estereotipada, sexista e discriminatória, levanta-se a questão acerca da

efetividade da representação de mulheres e de homens em papéis não tradicionais na publicidade, como uma forma de explorar alternativas para publicidade vigente.

Na sociedade atual, as feministas, os ativistas, os consumidores e alguma parte dos *media* tem vindo a demonstrar a sua preocupação com a representação sexista da mulher na comunicação e as implicações da mesma a longo prazo, nomeadamente na ascensão de figuras femininas a posições de liderança. Nalawade e Nale (2013) afirmam que o comportamento do consumidor é multidimensional, complexo e dinâmico. Kotler e Levy (1969) afirmam que é necessária uma análise e pesquisa sobre o comportamento do consumidor, sendo estas tarefas essenciais para compreender como o consumidor vai reagir relativamente ao produto que estamos a promover e à forma como o estamos a fazer. Ora, é importante compreender como a figura feminina vai reagir à sua exposição estereotipada em anúncios publicitários. Não só a mulher, mas toda a reação geral à representação da mesma. Explorando o que acontece na liderança, a influência dos estereótipos na praticidade do conceito, podemos chegar a diferentes conclusões do que fazer ou não em relação à gestão de marketing no campo da indústria publicitária.

### **Liderança feminina: a influência dos estereótipos na comunicação social**

Os primeiros estudos sobre mulheres em posições de liderança começaram a ser realizados apenas nos anos 80 (Shamir & Eilam-Shamir, 2018). Antes disso, os investigadores não associavam a figura de líder à figura feminina. Sejamos práticos, tal não acontecia porque a sociedade não associava a figura de líder à mulher.

Infelizmente, na atualidade também não associa o suficiente. Apesar das mulheres ocuparem mais cargos de alta patente nos dias que correm, estes ainda não representam o número suficiente nem a igualdade desejada. Os principais entraves à liderança feminina são provocados por estereótipos, preconceito e discriminação. As mulheres são vistas desde sempre como seres inferiores. Davidson e Burke (2011) chegaram à conclusão que a participação das mulheres aumentou em cargos considerados importantes, porém, o sexismo e a segregação ainda são uma realidade. Além disso, a taxa proporcional de mulheres que ocupam esses cargos em relação aos homens que ocupam os mesmos é alarmante e, como seria de esperar, inferior. Apesar da legislação existente em vários países que apoia a mulher no mercado de trabalho ter aumentado nas últimas décadas, problemas como a diferença salarial continuada e a falta de respeito pela autoridade feminina continuam a levantar barreiras à equidade no local de trabalho. Apesar de serem recrutadas quase praticamente nos mesmo números, as mulheres continuam a progredir mais lentamente na carreira.

Mais grave ainda é que a figura feminina tem vindo a ser reconhecida como portadora de todas as características necessárias e essenciais para assumir cargos de liderança de forma mais eficaz que a figura masculina (Moller & Gomes, 2010). As mulheres possuem o necessário para serem as grandes líderes do nosso amanhã, contudo, o mundo continua a recear tal. Apesar das inúmeras teorias existentes de que a mulher representa uma novidade positiva para o cargo de líder, as empresas ainda se demonstram ansiosas em apostar nas mesmas (Ilogulu & Wood, 2006). O que mais terá de ser feito para a sociedade compreender totalmente o que tem vindo a perder ao longo dos anos? Se as teorias contemporâneas e os estudos efetuados não derrubam os entraves, o que poderá por finalmente um termo ao sexismo em cargos de chefia?

A influência dos estereótipos nas ideias perpetuadas pela sociedade de inferioridade feminina acaba por se revelar mais do que notável. Um dos estudos que comprova a

influência dos anúncios publicitários na perpetuação dos estereótipos que propagavam as diferenças de gênero foi realizado no ano de 1984 (Geis et al., 1984). Os autores concluíram que os estereótipos sexuais representados nos anúncios televisivos operavam como uma parte essencial da sociedade e inibiam as possíveis aspirações da figura feminina.

A importância destes anúncios televisivos e da sua mensagem reside na sua transmissão global: se os anúncios possuem uma dimensão tão elevada, é porque só pode ser verdade e eles representam todas as pessoas. No estudo foi descoberto que, as mulheres expostas a anúncios que representavam a figura masculina como dona de casa ou servente da mulher, tinham aspirações de carreira mais elevadas que as mulheres expostas a anúncios onde a figura feminina se encontra estereotipada como submissa. Ora, o desejo de assumir um papel de liderança é, por vezes, inibido, mesmo inclusive em contextos de organizações sem fins lucrativos (Sousa & Soares, 2019).

Um estudo realizado por Cheryan, Plaut, Davies e Steele (2009) revelou que os anúncios publicitários televisivos que estereotipavam a figura feminina afetavam as aspirações de liderança da mulher. Isto é, os anúncios com teor sexista e que propagavam estereótipos femininos sociais persuadiam a mulher a procurar por papéis menos importantes, invés de procurar o empoderamento ao alcançar uma possível liderança no seu local de trabalho. Assim, concluíram que a exposição a anúncios sexistas prejudicava em larga escala as aspirações femininas enquanto líderes.

De acordo com Davis et al. (2005), as mulheres presentes a anúncios não sexistas não optavam por qualquer papel, o que acaba por validar a influência que os estereótipos presentes na televisão têm vindo a possuir sobre a figura feminina e as suas esperanças profissionais ao longo da história da publicidade. As mulheres que viram os anúncios estereotipados desistiram das suas aspirações profissionais enquanto líderes. Esta reação também se pode representar pelo conceito de ameaça de estereótipo. Isto acontece quando os indivíduos estereotipados conhecem os estereótipos de que são alvo e os riscos que correm de ser diminuídos aos mesmos. As mulheres que participaram no estudo receram de tal modo as represálias que iriam sofrer enquanto líderes, que acabaram por desistir da ideia (Davis et al., 2005).

Contudo, os autores concluíram de igual modo que as aspirações femininas no campo da liderança poderiam ser recuperadas, por exemplo, em ambientes onde a sua identidade fosse preservada. Assim, a figura feminina ficaria protegida de assunções e estereótipos tendo por base o seu gênero. Um exemplo de tal são as escritoras que optam por colocar abreviações dos seus nomes nos livros que não revelam o seu gênero. Assim, conseguem que o seu trabalho seja avaliado pelo público e crítica de uma forma mais justa e sem qualquer influência sobre a sua identidade sexual. Outro estudo realizado por Tate e Yang (2015), tendo por base os dados dos censos norte-americanos desde 1993 a 2001, revelou que as mulheres em posições de liderança numa empresa tinham tendência para compensar a desigualdade de gênero sentida na mesma. Os autores concluíram de igual modo que a mulher possui maior dificuldade em progredir na carreira e menores salários que o sexo masculino, sendo que tal acontecia com menor incidência quando o cargo de líder era ocupado por uma mulher. Verificaram, por último, que ver uma mulher alcançar a posição de liderança numa empresa estimula as trabalhadoras da mesma a lutarem pelo mesmo.

As crenças e os estereótipos de gênero moldam e afetam variados processos que conduzem os indivíduos até uma posição de poder e autoridade numa instituição organizacional. As crenças fundamentadas em estereótipos de gênero conduzem a uma série de obstáculos para a mesma alcançar uma posição de liderança. Tais barreiras a

derrubar não surgem, contudo, no percurso masculino (Ridgeway, 2001). Os papéis de gênero influenciam os comportamentos e julgamentos no local de trabalho. Ridgeway (2001) apresenta-nos a teoria dos estados de expectativa de Joseph Berger, que afirma que quando se juntam, os indivíduos tendem a procurar pistas de como se devem comportar. A teoria tem por base que o comportamento e avaliação das tarefas no local de trabalho é influenciada pelas expectativas que o homem tem em relação à mulher e vice-versa. Logo, os estereótipos de gênero acabam por ser um influenciador, não só do comportamento, como da avaliação (Ridgeway, 2001).

Quando uma mulher alcança uma posição de liderança, existem obstáculos que são criados com o intuito de não facilitar o seu percurso enquanto líder. Primeiramente, a mulher acaba por conseguir ter a mesma autoridade que a figura masculina. Assim, terá de se revelar mais autoritária, o que irá provocar a sua performance como líder, visto que os seus subordinados não a vão avaliar positivamente. Nos trabalhos considerados ideais para as aptidões masculinas, esta sucessão de eventos revela-se uma constante (Ridgeway, 2001).

O fato das mulheres romperem com as expectativas e estereótipos existentes sobre elas pode criar reações como avaliações manipuladas da sua performance enquanto líder. Isto é, devido ao olhar estereotipado sobre as mesmas de que não deveriam estar a desempenhar aquela função, o trabalho da figura feminina pode sofrer deturpações propositadas ou não intencionais. A mulher não tem de estar ao mesmo nível do homem para provar que consegue, a mulher tem de fazer o dobro para tal (Eagly & Karau, 2002).

Os autores concluíram que tanto a mulher como o homem demonstram a mesma eficácia enquanto líderes. Contudo, existia uma ligeira tendência para avaliar a mulher como menos capaz, principalmente em papéis normalmente atribuídos ao homem. Esta tendência aumentava quando as mulheres exerciam a sua autoridade de forma direta, assertiva e um pouco ditatorial. Os homens que efetuavam o mesmo não sofriam o mesmo desagrado por parte dos seus subordinados. Concluíram de igual modo que as mulheres desempenham de forma eficaz o cargo de líder (Eagly & Karau, 2002). Além de ver os homens a serem considerados melhores para um determinado cargo, as mulheres irão ser vistas pelos seus pares como violadoras da hierarquia estabelecida até então. Perante tal, o seu trabalho irá tornar-se mais desafiante. Contudo, em contextos em que a mulher trabalhe numa organização direcionada às crianças ou considerada feminina, a resistência a uma líder do sexo feminino é irremediavelmente menor (Ridgeway, 2001). Eagly e Karau (2002) afirmam que é essencial desvendar as diferenças entre os homens e as mulheres enquanto líderes. O intuito dos autores com o estudo realizado passava por descobrir se um gênero era mais eficaz que o outro a desempenhar funções de liderança em diferentes contextos. Era de igual modo um dos objetivos compreender se existiam condições de gênero que influenciavam o seu desempenho.

Quando a tarefa é considerada masculina, perante os estereótipos de gênero, é expectável que a mulher apresente um trabalho menos eficaz que o homem. Contudo, mais e mais mulheres estão a lutar contra este sistema, sendo-lhes concedidas oportunidades de liderar tendo por base as suas qualificações e trabalho árduo desempenhado. As mulheres necessitam agora da ajuda dos eternos perpetuadores de estereótipos, a indústria publicitária.

## **Considerações finais**

A indústria publicitária detém um grande poder ao nível económico, social e cultural em todo o mundo, tendo, por isso, um impacto na sociedade. Deste modo, a forma como

mulheres e homens são retratadas pelos profissionais de marketing e publicidade assume-se como uma questão importante que tem sido alvo de vários estudos ao longo das últimas quatro décadas. O sexismo presente na sociedade estimula o aparecimento de estereótipos e os estereótipos presentes na publicidade estimulam o sexismo presente na mesma. Trata-se de um ciclo vicioso que se deverá começar a tratar tendo em conta o objetivo de promover a igualdade de género. A desigualdade não só irá continuar a propagar o atraso feminino, como o global.

Estudos indicam que as mulheres enfrentam mais dificuldades nas áreas empresariais (gestão, contabilidade, finanças, ciências do comportamento e gestão de pessoas) do que os seus colegas homens, devido a considerações estereotipadas sobre o seu papel, que têm consequências negativas nas oportunidades no local de trabalho. Por conseguinte, a liderança surge, nesta investigação, com um papel reforçado e como uma ferramenta crucial no apoio à gestão do marketing (em específico, o caso da comunicação e da publicidade) e na sua relação com o sexismo e a igualdade de género. A título exemplificativo, a liderança feminina é um tema que tem vindo a evoluir, embora ainda vigorem uma série de estereótipos e uma visão da liderança ligada a características masculinas. O presente estudo teve como propósito, num domínio concetual, contribuir para a compreensão deste fenómeno, reunindo alguns dos principais contributos da literatura.

Estudos futuros deverão conduzir os investigadores no sentido de testar empiricamente qual o papel da liderança na definição das políticas e planos de comunicação das organizações (em específico, a promoção da igualdade de género). Numa perspetiva interdisciplinar, o presente estudo apresenta alguns insights para o marketing e para o comportamento organizacional, nomeadamente em termos de liderança e capacidade de comunicação (interna e externa). Como pesquisa futura, é necessário ainda compreender até que ponto os estereótipos presentes nos anúncios publicitários influenciam a ascensão feminina, quer na área da liderança, quer noutras áreas da gestão do marketing, através de estudos realizados no seio das organizações. Futuros trabalhos, e num domínio empírico, deverão traduzir-se na elaboração de *focus group* e algumas entrevistas em profundidade reunindo os principais agentes da tomada de decisão (na ótica da empresa) e alguns consumidores (na ótica da procura).

## Referências

- Browne, B. A. (1998). Gender stereotypes in advertising on children's television in the 1990s: a cross-national analysis. *Journal of advertising*, 27(1), 83-96.
- Bryman, A. (1986). *Leadership and organizations*. London, UK: Routledge.
- Cedaw, U. (1979). Convention on the elimination of all forms of discrimination against women. Retrieved April, 20, 2006.
- Cheryan, S., Plaut, V. C., Davies, P. G., & Steele, C. M. (2009). Ambient belonging: how stereotypical cues impact gender participation in computer science. *Journal of personality and social psychology*, 97(6), 1045.
- Chiavenato, I. (2016). *Fundamentos de administração: planejamento, organização, direção e controle para incrementar competitividade e sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil.

- Chisango, T., Mayekiso, T., & Thomae, M. (2015). The social nature of benevolent sexism and the antisocial nature of hostile sexism: is benevolent sexism more likely to manifest in public contexts and hostile sexism in private contexts?. *International Journal of Psychology*, 50(5), 363-371.
- Coelho, A., Alves, G., Bairrada, C., & de Barros, A. C. (2017). *Attitudes towards luxury brands: comparing homosexuals and heterosexuals*. Porto PT: ICBRC.
- Cohan, J. A. (2001). Towards a new paradigm in the ethics of women's advertising. *Journal of Business Ethics*, 33(4), 323-337.
- Colwill, J., & Townsend, J. (1999). Women, leadership and information technology: the impact of women leaders in organizations and their role in integrating information technology with corporate strategy. *Journal of Management Development*, 18(3), 207-216.
- Davidson, M., & Burke, R. (2011), "Women in management worldwide: progress and prospects – an overview". In M. Davidson & R. Burke (Eds), *Women in management worldwide: progress and prospects* (2nd ed., p. 19-36). Survey, UK: Gower.
- Eagly, A., & Karau, S. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review by the American Psychological Association*, 109(3), 573-598
- Ferreira, J., Sousa, B., & Gonçalves, F. (2019), "Encouraging the subsistence artisan entrepreneurship in handicraft and creative contexts", *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 13 No. 1/2, pp. 64-83. <https://doi.org/10.1108/JEC-09-2018-0068>
- Geis, F. L., Brown, V., Jennings, J., & Porter, N. (1984). TV commercials as achievement scripts for women. *Sex roles*, 10(7-8), 513-525.
- Glick, P., & Fiske, S. T. (2001). An ambivalent alliance: Hostile and benevolent sexism as complementary justifications for gender inequality. *American Psychologist*, 56(2), 109.
- Gomes, A. D., Cardoso, L., & Carvalho, C. (2000). Discurso de Liderança: o que faz sentido faz-se. *Psicologica*, 23, 7-36.
- Kabeer, N. (2005). Gender equality and women's empowerment: a critical analysis of the third millennium development goal 1. *Gender & Development*, 13(1), 13-24.
- Kacen, J., & Nelson, M. (2002). We've come a long way baby—or have we? Sexism in advertising revisited. In *Proceedings of the 6th Conference on Gender, Marketing and Consumer Behaviour* (p. 291-308). Dublin, IRL.
- Katrandjiev, H. (2007). Public attitudes towards advertising: an empirical investigation. *Economics Alternatives*,(1).
- Khoury, K. (2018). *Liderança é uma questão de atitude*. São Paulo: Senac.
- Klasen, S. (2002). Low schooling for girls, slower growth for all? Cross-country evidence on the effect of gender inequality in education on economic development. *The World Bank Economic Review*, 16(3), 345-373.

- Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *The Journal of Marketing*, 10-15.
- Lafky, S., Duffy, M., Steinmaus, M., & Berkowitz, D. (1996). Looking through gendered lenses: female stereotyping in advertisements and gender role expectations. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 73(2), 379-388.
- Lavine, H., Sweeney, D., & Wagner, S. H. (1999). Depicting women as sex objects in television advertising: effects on body dissatisfaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(8), 1049-1058.
- Merchant, K. (2012). *How men and women differ: gender differences in communication styles, influence tactics, and leadership styles*. Claremont, CA: CMC Senior Theses.
- Moller, M. A. B., & Gomes, J. F. D. S. (2010). Quid Vincit: o impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*, 28(4), 683-697.
- Morais, N. S., & Ramos, F. (2016). As questões de género e o uso de tecnologias da informação e comunicação em contexto educacional—uma revisão de literatura. *Indagatio Didactica*, 8(2), 119-133.
- Moreira, P. (2004). Gestão no feminino vs. masculino: competências ou valores? *Recursos Humanos Magazine*, 5(34), 28-29.
- Muller, S. (2008). Liderança transformadora: as mulheres no poder do mundo corporativo. *Cadernos FAPA*, (4).
- Nalawade, K. M., & Nale, A. (2013). A study of consumer buying behavior for bath soaps in Pune city. *International Journal of Marketing and Technology*, 3(3), 100.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Plakoyiannaki, E., Mathioudaki, K., Dimitratos, P., & Zotos, Y. (2008). Images of women in online advertisements of global products: does sexism exist? *Journal of Business Ethics*, 83(1), 101.
- Ridgeway, C. L. (2001). Gender, status, and leadership. *Journal of Social Issues*, 57(4), 637-655.
- Rosenbach, W. E. (2018). *Contemporary issues in leadership*. London, UK: Routledge.
- Shamir, B., & Eilam-Shamir, G. (2018). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. In *Leadership Now: Reflections on the Legacy of Boas Shamir* (p. 51-76). United Kingdom: Emerald Publishing Limited.
- Sousa, B., & Rocha, A. T. (2019). The role of attachment in public management and place marketing contexts: a case study applied to Vila de Montalegre (Portugal). *International Journal of Public Sector Performance Management*, 5(2), 189-205. <https://doi.org/10.1504/IJPSPM.2019.099094>
- Sousa, B., & Soares, D. (2019). Combat to abandonment and mistreatment of animals: a case study applied to the Public Security Police (Portugal). In M. M. Galan-Ladero & H.

M. Alves (Eds.), *Case studies on social marketing* (p. 245-252). Berlim, GER: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-04843-3\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-030-04843-3_21)

Spadari, G. F., & Nakano, C. T. (2018). Criatividade no contexto organizacional: revisão de pesquisas. *Revista Sul Americana de Psicologia*, 3(2), 182-209.

Tate, G., & Yang, L. (2015). Female leadership and gender equity: evidence from plant closure. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 77-97.

Unicef. (2006). *The state of the world's children 2007: women and children: the double dividend of gender equality* (Vol. 7). New York, NY.

Recebido em 28/09/2018

Aceito em 24/06/2019

---

*Bruno Barbosa Sousa*: Professor no Ensino Superior desde 2009 e investigador nas áreas do Marketing, Estratégia e Turismo. É Professor Adjunto no Instituto Politécnico do Cávado e Ave (IPCA), onde exerce a função de diretor de licenciatura em Gestão de Atividades Turísticas, Membro da Comissão Científica do Mestrado em Gestão do Turismo e Investigador na UNIAG. É Doutorado em Marketing e Estratégia pela Universidade do Minho em parceria com as Universidades de Aveiro e da Beira Interior (2014). Enquanto Professor Convidado na Universidade do Minho obteve, recentemente, o Prémio de Ensino da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho (2016), assim como o Best Thesis in Tourism Award na International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and Consumer Behavior (2015). Licenciado em Gestão pela Universidade do Minho e Prémio Universidade do Minho (destinado a galardoar o aluno que termine o curso com a classificação mais elevada). Desempenhou, anteriormente, a função de Analista de Mercados e de Cartão Cliente no Grupo Sonae (Continente Hipermercados), bem como a de Assistente de Marketing na Global Media Group SGPS, SA (jornal O JOGO).

*Ana Sofia Cardoso*: licenciada em ciências da comunicação (jornalismo, assessoria e multimédia). Mestre em Marketing e Estratégia. Jornalista e Responsável de Redação na Agropress (Porto, Portugal)