

EDNA DE FÁTIMA LINDA ANTÓNIO

LIDERANÇA NO FEMININO

Orientador: Professor Doutor Jorge Correia Jesuíno

Coorientador: Professor Doutor Francisco Rocha

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

ECATI- Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação

Lisboa

2016

EDNA DE FÁTIMA LINDA ANTÓNIO

LIDERANÇA NO FEMININO

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 12/12/2016, perante o Júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº318/2016 de 03 de Outubro, com a seguinte composição:

Presidente: Professor Doutor Rafael Gomes Filipe

Arguente: Professor Doutor Damasceno Dias

Orientador: Professor Doutor Jorge Correia Jesuino

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

ECATI- Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação

Lisboa

2016

Agradecimentos

O presente trabalho constitui uma das Etapas mais importante e significativa da minha vida.

A mesma não teria sido possível sem o apoio de algumas pessoas, pessoas que já faziam parte da minha vida e outras foram entrando e passaram a fazer parte dela, tornando-se imprescindíveis.

Assim sendo gostaria de deixar o meu agradecimento à Universidade Lusófona de Humanidade e Tecnologia pela oportunidade de mais uma estadia, um ciclo na instituição.

O meu agradecimento também aos meus pais que se mostraram ser o meu porto seguro, dando o apoio ao longo da minha vida, aos meus manos pelo incentivo, pela força, apesar da distância tornando assim possível a realização deste sonho.

Ao Professor Doutor Francisco Rocha o meu muito obrigado pela constante presença na orientação e pela disponibilidade que mostrou desde sempre.

Aos meus colegas e amigos que estiveram comigo durante todo o tempo.

A ti Ronaldo, que mostraste ser um companheiro em todos os momentos.

A Todos o Meu Muito Obrigado!

Resumo:

A percepção que os portugueses têm da liderança feminina é diferente da que os angolanos têm, embora as diferenças não sejam tão diametrais. Em comum, têm a resistência de serem liderados por uma mulher. Esta resistência faz com que as mulheres estejam na pirâmide das hierarquias das organizações em posições inferiores e na sua maioria chefiarem equipas maioritariamente formada por mulheres. As mulheres acabam mais por elaborar pareceres que são depois decididos pelos homens.

O nosso estudo veio comprovar que as mulheres têm um estilo de liderança diferente dos homens. As mulheres lideram destacando mais a relações interpessoais, enquanto os homens estão focados mais nas tarefas.

Entre as diferenças constatadas, quer em Angola, como em Portugal, existem ainda vários estereótipos em relação a liderança da mulher. Em Angola, onde predomina a resistência de serem liderados por mulheres com maior relevância, o homem ainda acha que não pode ser liderado por uma mulher por acharem que o papel da mulher é na família e em Portugal, as mulheres com cargos de chefia ganham menos que os homens que ocupam a mesma posição.

O stress criado pelo preconceito é maior nas mulheres do que nos homens. Para várias mulheres, ser líder é meio caminho andado para ser rotulada de “machona” e com isso ter problemas inclusive na vida familiar ou afectiva mesmo. Estes preconceitos não ofuscam as suas competências mas influencia na avaliação que lhe são feitas pelos seus superiores hierárquicos.

Palavra-chave:

Mulher, liderança, poder, autonomia e competência

Abstract:

The perception the Portuguese have about female leadership is different from that Angolans have, although the differences are not very significant. They have in common attitude and the resistance to being led by a woman. This resistance accounts for the fact that women are normally at the bottom of the hierarchical pyramid of organizations and teams that are mostly made up of women. Furthermore, they are more likely to contribute to opinions and ideas that are then decided by men.

Our study proved that women have a different leadership approach and style to men. Female leaders focus more on interpersonal relationships, whilst men are more focused on tasks.

Taking into account the differences between female and male leadership found in Angola and in Portugal, there is also a number of other stereotypes in regards to women's leadership. In Angola, for example, where machismo is more predominant, most men still think that a woman cannot lead them because they think that the role of women is to take care of the family and in Portugal, it is common for women in leading positions to earn less than men who take up the same position.

This prejudice has a greater effect on the stress level in women than in men. For many women, being a leader is halfway to being labelled as a "butch", as a result, their family and emotional lives become affected. These prejudices do not overshadow their skills but influence the evaluation that are made by their superiors.

Keywords: Woman, leadership, power, autonomy, competence

Índice Geral

Introdução	8
Capítulo 1 – Enquadramento Teórico	12
1.1 Conceito de Liderança	12
1.1.1 Evolução do Pensamento sobre Liderança	13
1.1.2 Liderança <i>versus</i> Gestão.....	15
1.1.3 Liderança <i>versus</i> Chefia	16
1.1.4 Tipos de Liderança	17
1.1.5 As Competências da Liderança	21
1.1.6 Liderança em tempos de crise	23
1.1.7 Importância da Inteligência Emocional na Liderança	24
1.2 A evolução do papel da mulher na sociedade.....	26
1.2.1 Complementaridade entre homem e mulher	29
1.2.2 Programas de Igualdade de Género na Intervenção na Sociedade	29
1.2.3 O difícil equilíbrio entre trabalho e família para a mulher	35
1.3 Liderança no feminino	38
1.3.1 Empreendedorismo Feminino	40
1.3.2 Uma nova forma de Liderar	44
Capítulo 2 - Metodologia	48
2.1 Definição da Amostra	48
2.2 Método de Recolha de Dados	49
2.3 Análise de Dados	51
Capítulo 3 – Apresentação e Tratamento de Dados	52
3.1 Caracterização da amostra	52
3.2 Caracterização da liderança nas empresas	54
3.3 Teste das hipóteses.....	60
Capítulo 4 – Discussão dos Resultados.....	63
4.1. Caracterização da População	63
4.2 Hipótese Validadas.....	64
Conclusão.....	67
Bibliografia	71
ANEXOS.....	I
Anexo I – Política de Igualdade na Europa	II
Anexo II – Política Familiar na Europa	XVII
Anexo III – Exemplar do questionário apresentado para a pesquisa	XX

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Estado civil dos inquiridos	53
Tabela 2 - Filhos dos inquiridos	53
Tabela 3 – Funções de chefia dos inquiridos.....	54
Tabela 4 – Diferenças de tratamento dos inquiridos	55
Tabela 5 – Que funções de chefia dos inquiridos.....	55
Tabela 6 – Preferência de liderança dos inquiridos.....	55
Tabela 7 – Tipo de empresas onde trabalham os inquiridos	56
Tabela 8 – Dimensão dos recursos humanos.....	56
Tabela 9 – Vantagem no género de liderança.....	56
Tabela 10 – Grau de compatibilidade dos inquiridos	57
Tabela 11 – Opinião sobre a possibilidade de ascensão das mulheres a cargos de chefia	57
Tabela 12 – Opinião sobre as competências e capacidades da liderança feminina.....	57
Tabela 13 – Satisfação com a liderança.....	57
Tabela 14 – Opinião sobre a capacidade das mulheres de gerir pessoas e processos	58
Tabela 15 – Vantagens da liderança: Angola vs Portugal	60
Tabela 16 – Compatibilização entre obrigações familiares e profissionais: Angola vs Portugal	61
Tabela 17 – Possibilidade de ascensão das mulheres: Angola vs Portugal.....	61
Tabela 18 – Perceção sobre as Competências das mulheres para liderar: Angola vs Portugal	62
Tabela 19 – Satisfação com a liderança: Angola vs Portugal.....	62
Tabela 20 – Satisfação com a gestão feminina de Pessoas/Processos: Angola vs Portugal...	62
Tabela 21 – Satisfação com a gestão feminina de Pessoas/Processos: Angola vs Portugal.....	62

Índice de Figuras

Figura 1 – Triângulo Tóxico.....	20
Figura 2 – Representação gráfica do género dos inquiridos.....	52
Figura 3 – Representação gráfica dos escalões etários dos inquiridos	52
Figura 4 – Representação gráfica das habilitações académicas dos inquiridos.....	53
Figura 5 – Representação gráfica da antiguidade dos inquiridos	54

Introdução

O papel da mulher na sociedade tem evoluído, particularmente após a conquista do direito ao voto, a mulher tem-se emancipado, tornando-se mais ativa no seu desempenho social. Se até ao século XX, a função da mulher era restrita à esfera familiar, a cuidar da casa e dos filhos, a partir da Primeira Guerra Mundial, por necessidade de mão-de-obra, a mulher começou a ter oportunidade de trabalhar fora de casa e mostrar os seus talentos e capacidades (Chinchilla & León, 2004).

Aliás, o movimento sufragista foi essencial para a mulher ter um papel ativo na sociedade. Desde o século XVIII que vozes femininas se levantavam pela igualdade de direitos. Um dos primeiros registos é o da britânica Mary Wollstonecraft, que, em 1792, publicou a obra *A Vindication of the Rights of Woman*, que pela primeira vez, em Inglaterra, reivindicava a igualdade política, civil e económica para todas as mulheres. Outras vozes femininas lhe sucederam, contudo só a partir da emergência do liberalismo, que fez sucesso em Inglaterra e Estados Unidos, é que os movimentos das sufragistas conseguiram alcançar este objetivo. Inicialmente as sufragistas britânicas e norte-americanas conduziram campanhas moderadas, tentando sensibilizar a opinião pública e os governantes, no entanto só após a adoção de uma militância mais agressiva é que foi possível despertar a atenção dos políticos e conquistar este direito fundamental, conseguido em 1918 em Inglaterra e em 1920 nos Estados Unidos (Abreu, 2002). Em Portugal, o pleno direito ao voto só foi conquistado após o 25 de abril de 1974.

Porém, a consolidação da mulher na sociedade não ficou por aqui. Em 1971, Betty Friedan, no seu livro *Mística Feminina*, denunciava o facto da educação das meninas se fundamentar no desenvolvimento de competências no domínio do lar e da criança, não estimulando a inteligência através das disciplinas intelectuais. Já nessa época, a autora considerava importante conciliar a vida doméstica e conjugal da mulher com o seu desenvolvimento intelectual, formação profissional e carreira em áreas prestigiadas, como forma de prevenir frustrações e depressões na mulher (Friedan, 1971).

Em Portugal, Natália de Oliveira Correia (1923-1993), escritora, deputada da Assembleia da República e ativista das questões de desigualdade da época, foi uma das vozes mais importantes do século XX a defender a participação da mulher no espaço público, que devia ser partilhado com o homem, assumindo as suas diferenças, a sua individualidade e a sua feminilidade, sem copiar o homem (Gonçalves, 2013).

Maria de Lourdes Ruivo da Silva de Matos Pintasilgo (Abrantes, São João, 18 de Janeiro de 1930 — Lisboa, 10 de Julho de 2004) foi uma engenheira química, dirigente eclesial e política.

Foi a única mulher que desempenhou o cargo de primeiro-ministro em Portugal, tendo chefiado o V Governo Constitucional, em funções de Julho de 1979 a Janeiro de 1980, Maria de Lourdes Pintasilgo foi a terceira mulher a desempenhar o cargo de primeiro-ministro na Europa, depois da croata Savka Dabčević-Kučar e dois meses depois da tomada de posse de Margaret Thatcher.

A são-tomense Alda Neves Espírito Santo (1926-2010), nascida num contexto socioeconómico diferente, também participou na construção do sujeito feminino, tanto através da sua obra literária, como do seu ativismo político, na defesa da independência das colónias portuguesas. Esta poetisa, na sua escrita, denunciava as injustiças sociais, entre outras as referentes às mulheres, e defendia a representação social feminina e a igualdade de género (Pereira, 2010).

Através destes exemplos, que têm em comum a luta pela igualdade de género e a defesa da intervenção social no feminino, percebe-se que este combate teve e ainda tem muitas frentes. Ainda hoje, mesmo na maioria das sociedades consideradas mais desenvolvidas, a mulher, ainda que tenha mais competências académicas, usufrui de salários mais baixos, podendo até trabalhar mais horas. Por outro lado, conforme referem Chinchilla e León (2004), as exigências laborais impedem a construção de uma família equilibrada, onde se transmitem valores e bons hábitos.

Neste sentido, a atual luta das mulheres prende-se com a necessidade de equilibrar a sua vida familiar com a sua vida laboral. Muitas mulheres acabam por sentir uma pressão social que as obriga a ter de abdicar ou de ter filhos, ou de ter carreiras de grande responsabilidade e liderança. Porém, existem outras que têm conseguido manter o seu equilíbrio e são exemplos de sucesso nas suas empresas. Um desses exemplos mais flagrantes e conhecidos seja a Mary Kay, que construiu uma carreira de sucesso na área da cosmética, com um vasto legado.

Esta nova forma de liderança, feminina, que “rompeu” com as características masculinas de liderar, mostra que as mulheres possuem uma capacidade de adaptação que se adequa ao novo paradigma do mercado, mais colaborativo e intuitivo, que exige um equilíbrio entre razão e emoção.

As mulheres lideram com sabedoria e integridade e possuem uma capacidade inata de inspirar os outros, seja na família, no trabalho ou na comunidade, sem precisarem de reconhecimento. Segundo Nolen-Hoeksema (2010), as mulheres possuem competências

mentais (encontram soluções criativas para a resolução de problemas e solicitam recursos de forma eficaz a partir da rede de apoios), de identidade (que é multifacetada e adapta-se aos múltiplos papéis da sua vida, mantendo o seu autoconceito e valores), emocionais (compreendem os seus próprios sentimentos e os dos outros e sabem quando e como expressar emoções, o que permite gerir situações importantes) e relacionais (escutam, são tolerantes e pacientes e conseguem colocar-se no lugar dos outros, o que contribui para criar redes sociais fortes), que tornam a sua forma de liderança distinta da do homem.

Contudo, apesar de existirem várias obras literárias a referir a importância das características femininas em cargos de liderança, vários estudos a denunciar a desigualdade de género em várias áreas, nomeadamente no acesso ao emprego e a salários justos, poucos estudos têm sido realizados no terreno. Assim, o presente estudo, sendo um tema caro para a autora, porque é mulher e tem observado estas desigualdades, pretende dar um contributo, ainda que modesto, para entender a forma como a mulher líder é visto na organização, o seu valor e reconhecimento.

Atendendo à necessidade de entender empiricamente esta problemática, inicia-se este estudo com a seguinte questão de partida:

- **Quais são os desafios da liderança feminina nas organizações?**

Assim, além de enfatizar a importância e necessidade da mulher no mercado de trabalho em cargos de liderança, este estudo tem como principal objetivo explorar os desafios e o impacto da liderança feminina no âmbito organizacional e na sociedade em relação ao estilo de liderança e ao género do trabalhador.

O percurso metodológico para fazer face a esta problemática começará com uma pesquisa bibliográfica sobre o conceito de liderança, a entrada da mulher no mercado de trabalho e a liderança feminina, que será complementada com um inquérito por questionário a uma amostra de colaboradores de organizações de Luanda, Cabinda e Lisboa. Posteriormente será realizada a análise estatística que permitirá testar as hipóteses.

De forma a manter a organização e facilitar a explanação, este estudo será dividido em quatro capítulos.

No primeiro capítulo será realizado o enquadramento teórico do tema, que se inicia com a definição de liderança e dos vários tipos de liderança, depois será feita uma alusão à importância da inteligência emocional na liderança. O segundo ponto exporá a evolução do papel da mulher na sociedade, as diferenças e complementaridades entre géneros, as políticas que defendem a igualdade de género e o difícil equilíbrio entre as componentes laboral e familiar para a mulher. O ponto final estará reservado para a liderança e empreendedorismo feminino.

No segundo capítulo apresentar-se-á a metodologia utilizada no estudo, que identificará o tipo de amostra, o tipo de metodologia adotada com as respetivas vantagens e desvantagens e as formas de recolha e análise dos dados.

O terceiro capítulo estará reservado para a apresentação e interpretação dos resultados obtidos, sob a forma de gráficos e tabelas.

Por fim, no quarto capítulo serão discutidos os resultados e comprovadas as hipóteses.

Capítulo 1 – Enquadramento Teórico

1.1 Conceito de Liderança

Hooper e Potter (2013, p.66) defendem que “a liderança foi, é e será sempre uma questão global e que envolve todas as pessoas, seja qual for o seu cenário organizacional ou social.”

Entre as diferentes definições de liderança, a definição sugerida pela GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), que resulta de uma frutuosa proposta de trabalho de investigação desenvolvida em mais de 60 países, refere que “a liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros” (House et al., 1999, p.184). Como se pode verificar, apesar da sua simplicidade, esta definição engloba os principais fatores subjacentes ao processo: Líder (*Indivíduo*), Seguidores (*Outros*), Influência (*Influenciar*), Desenvolvimento e Objetivos (*Eficácia*) (Cunha & Rego, 2005).

Para Afonso (2010), desde o princípio do século XX até à 2ª Guerra Mundial a investigação sobre liderança esteve associada à ideia de que os líderes possuíam qualidades especiais que os diferenciavam dos subordinados. Admitia-se, por outro lado, que estas qualidades pessoais, inerentes aos líderes, eram transferidas de situação para situação. Uma consequência desta perspetiva consistia em privilegiar a seleção em detrimento da formação dos líderes (Jesuino, 1996). Só a partir dos estudos de Michigan é que se deu uma inflexão na investigação, cujo foco se deslocou dos traços para os comportamentos. Um líder eficaz seria, então, aquele capaz de conjugar as necessidades do trabalho com as aspirações humanas.

Collins (2007) defende que a liderança baseada em valores conduz à necessidade de o líder ser íntegro, ético e respeitador, cultivando a competência em ouvir de forma ativa e focalizando-se nas necessidades, aspirações e valores dos seus colaboradores. Já Stogdill refere que o líder é caracterizado por uma busca intensa da responsabilidade e da realização das tarefas, vigor e persistência no sentido dos objetivos, aceitação do risco, procura da originalidade na resolução de problemas, esforço por tomar iniciativa em situações sociais de decisão e ação, prontidão, capacidade para influenciar o comportamento dos outros e capacidade para estruturar sistemas de interação social dirigidos para o fim em vista (1984, citado por Hooper & Potter, 2013, p.81).

1.1.1 Evolução do Pensamento sobre Liderança

Como referido por Afonso (2010) e Hooper e Potter (2013), até à 2ª Guerra Mundial, a liderança era em grande parte um assunto mítico relacionado intimamente com questões de classe e posição social. O estudo da liderança, como tema, desenvolveu-se a partir dos anos 40, após a 2ª Guerra Mundial, provavelmente devido à demonstração de liderança de indivíduos que enfrentaram enormes responsabilidades no caos daquele conflito à escala mundial. Portanto, era de esperar que a primeira teoria a surgir fosse a do “Grande Homem” ou a da “Abordagem das Qualidades” - e não estamos a ser politicamente incorretos em chamar estas teorias de “Grande Homem” e não “Grande Pessoa”. Para a maior parte das pessoas, até aos finais do século XX, a liderança era considerada como um conceito acima de tudo masculino, militar e ocidental. Isto, claro, está muito longe da verdade. A história tem-nos mostrado líderes femininas de grande envergadura, como Indira Ghandi, Golda Meir, Margaret Thatcher e Benazir Bhutto (Hooper & Potter, 2013).

Para Hooper e Potter (2013), a evolução do pensamento sobre a liderança ganhou importância nos últimos vinte anos e uma série de autores exploraram a relação entre liderança e mudança. O trabalho de investigação destes estudiosos identificou o desenvolvimento prático relacional entre liderança e mudança. Ao período de pesquisa e experimentalismo os autores atribuíram o nome de Abordagem Compósita. A chave para esta Abordagem é o reconhecimento de que a liderança eficaz não se aprende num livro, nem pela escolha de um leque de modelos de liderança, mas é a conjugação da observação, da experiência, da exposição a modelos eficazes, da pesquisa e da introspeção que sustentam o verdadeiro desenvolvimento de uma liderança eficaz.

Vários autores contribuíram para o desenvolvimento do conceito de liderança. Hooper e Potter (2013) destacam, entre outros, a contribuição dos americanos Bernard Bass (1990), com a exploração do seu conceito de “Liderança Transformacional”; Warren Bennis (1989), com a compreensão dos ingredientes que se combinam para criar um líder eficaz; e a análise de John Kotter (1990), sobre a diferença entre liderança e gestão no cumprimento do desafio da mudança. Destacam igualmente Rosabeth Moss Kanter (1983, 1989), um dos maiores na gestão da mudança; Tom Peters e Robert Waterman (1982, 1987), com a tónica na excelência e na gestão da mudança caótica; a exploração do conceito de “organização em aprendizagem”, de Peter Senge (1990); e a análise de Jon Katzenbach (1993, 1996, 1998) do trabalho de equipa eficaz. Entre os pensadores ingleses destaca-se John Adair, um dos pioneiros do pensamento sobre a liderança no Reino Unido, no início dos anos 80, através do seu trabalho

sobre “liderança centrada na ação” (1983), desenvolvendo-o depois ao analisar exemplos dos grandes líderes da História (1989) e ao explorar os aspetos práticos da liderança (1998); Meredith Belbin, que desenvolveu o pensamento sobre os vários papéis que desempenha uma equipa (1993) e sobre a forma das organizações (1996); Charles Handy, deu uma inestimável contribuição com o seu estudo sobre o futuro do trabalho e das organizações (1985, 1990, 1994); Bob Garrat igualou o trabalho de Peter Senge ao aprofundar o conceito de organização em aprendizagem (1994), enquanto Philip Sadler ofereceu uma abordagem global compreensiva da liderança (1997). Também é importante reconhecer Hooper e Potter (1997) que centraram os estudos nas competências da liderança e no conceito do “líder em aprendizagem” (Hooper & Potter, 2013).

O estilo de liderança está, na opinião destes dois autores, a sofrer mudanças, com a passagem da ênfase da gestão para a liderança, uma mudança fundamentalmente provocada pela necessidade de se enfrentar a gestão da mudança, ou seja, “garantir que as suas organizações continuem a ser eficazes num ambiente de mudança contínua.” (Hooper & Potter, 2013, p.75).

1.1.1.1 Da Liderança Transacional, Transformacional à Liderança Transcendente

Como referem Hooper e Potter (2013), a liderança transformacional é uma verdadeira “liderança”, daí optaram por usar o título “Liderança Transcendental” para descrever o processo em que o líder se empenha no apoio emocional dos seus seguidores. Os autores consideram que a passagem da Liderança Transacional para a Liderança Transformacional surgiu tanto no discurso académico, com início no livro *Leadership*, em 1978, de James Burns, como também no estilo em mudança da liderança prática das organizações tratando-se de uma transição de “comando e controlo” para “a delegação de poderes” (*empowerment*).

Mais tarde, Philip Sadler traça uma clara distinção entre as duas. Enquanto a Liderança Transacional surge quando os gestores tomam a iniciativa de oferecer algum tipo de satisfação de necessidades em troca de algo apreciado pelos seus colaboradores (por ex. a remuneração), a Liderança Transformacional envolve o comprometimento dos colaboradores com os valores partilhados e a visão partilhada (Hooper & Potter, 2013).

Assim sendo, a liderança deve passar de um mero ato contratual, em função de recompensas pessoais e financeiras, para “um processo transcendente, que desbloqueie o

potencial contido em cada ser humano (Hooper & Potter, 2013, p.69).

1.1.1.2 Da Liderança Isolada à Liderança em Equipas

Segundo Hooper e Potter (2013), à medida que as organizações reduzem os níveis hierárquicos e se tornam mais planas, os líderes passam a delegar mais poder nos seus colaboradores, o que resultou numa decisão voluntária de permitir que o seu poder se diluísse e também na necessidade de partilhar mais informação. Deste modo, a liderança deixou de ser isolada e passou a ser em equipa, nomeadamente numa liderança à distância, onde se verifica a necessidade, cada vez maior, de um liderar equipas *ad hoc* e até por correio eletrónico, pela sua crescente utilização.

1.1.2 Liderança versus Gestão

A relação entre os conceitos de liderança e gestão não é consensual, pois existe alguma controvérsia sobre estes termos. Para Yukl (2001) citado por Afonso 2010 uma pessoa pode ser líder sem ser gestor e, em oposição, pode ser gestor sem liderar. Existe consenso sobre o facto de ambos serem processos diferentes, no entanto o grau de sobreposição destes dois processos gera discórdia. Outros estudiosos como Bass, Hickman e Kotter defendem que, embora definindo a liderança e gestão como dois processos diferentes, podem ser integrados e desenvolvidos pela mesma pessoa (Hooper & Potter, 2013).

Revisitando o trabalho de John Kotter (1990), este autor considera a gestão e a liderança como dois processos separados, opondo critérios. A sugestão é de que a gestão se debruce sobre o planeamento, a organização e o controlo, o que implica lidar com recursos financeiros e materiais, assim como pessoas. Por outro lado, a liderança prende-se com estabelecer direções, alinhar pessoas – motivá-las e inspirá-las. É puramente relacionada com pessoas. O quadro seguinte (Quadro 1) resume estes dois processos.

Quadro 1 – Comparação entre os processos de Gestão e Liderança

O que devemos fazer?	
Gestão	Liderança
<p><i>Planear e Orçamentar</i></p> <p>Estabelecer passos detalhados e calendários para atingir os resultados necessários e depois alocar os recursos necessários para que isso aconteça.</p>	<p><i>Estabelecer a direção</i></p> <p>Desenvolver uma visão do futuro, muitas vezes um futuro distante, e estratégias para produzir as mudanças necessárias para alcançar essa visão.</p>
Encorajamos os nossos colaboradores a produzir os resultados necessários?	
<p><i>Organizar e gerir o pessoal</i></p> <p>Estabelecer algum tipo de estrutura para cumprir exigências planeadas, gerir isso com os indivíduos, delegando responsabilidades e autoridade para executar o plano, dando as políticas e os procedimentos para ajudar a orientar as pessoas ou os sistemas para monitorizar a implementação.</p>	<p><i>Alinhar as pessoas</i></p> <p>Comunicar a direção através de palavras e ações a todos cuja cooperação possa ser necessária, de forma a influenciar a criação de equipas e coligações que compreendam a visão e as estratégias e que aceitem a sua validade.</p>
Tornar realidade	
<p><i>Controlar e resolver problemas</i></p> <p>Monitorizar detalhadamente resultados face ao planeado com algum pormenor, identificar desvios e depois planear e organizar de forma a resolver esses problemas.</p>	<p><i>Motivar e inspirar</i></p> <p>Incentivar as pessoas a ultrapassar os grandes obstáculos às mudanças políticas, burocráticas, e de recursos, equipas, através da satisfação de necessidades humanas muito básicas mas não realizadas.</p>
Resultados	
<p>Produz um determinado nível de previsibilidade e ordem e tem o potencial de produzir, consistentemente resultados-chave esperados pelas partes interessadas (por ex. cumprir o orçamento, etc.)</p>	<p>Produz mudanças, por vezes, até drásticas, e tem o potencial de produzir mudanças extremamente úteis (por ex. novos produtos que os consumidores desejam, novas abordagens às relações entre os colaboradores que apoiam o desenvolvimento da organização).</p>

Fonte: Adaptado de Kotter (1990, p.6)

Apesar das diferenças claras entre liderança e gestão, reconhece-se que, neste contexto de mudança, os gestores precisam de ser líderes competentes para transformar e comprometer os seus colaboradores (Hooper & Potter, 2013).

1.1.3 Liderança *versus* Chefia

Para os autores a diferença entre líder e chefe reside na capacidade do líder controlar, de forma interna e externa, os seus colaboradores. No processo de chefia as pessoas

obedecem, enquanto no processo de liderança as pessoas aderem. Esta situação conduz a que no processo de chefia, apenas exista controlo sobre o *output* do colaborador, i.e., sobre os resultados da sua ação (controlo externo). Em oposição, no processo de liderança, para além do controlo sobre os resultados da ação (controlo externo) do colaborador, o líder consegue controlar as perceções, motivação e valores dos seus colaboradores (controlo interno), ressaltando neste processo, a importância da ética na liderança.

Por exemplo, nas equipas de trabalho não é possível liderar todas as pessoas, algumas são chefiadas (utilizando o poder e autoridade formal para que as coisas aconteçam). A existência relativa de cada um destes processos irá depender da situação em que líder e colaboradores se encontram inseridos. (Caeiro, 2008).

1.1.4 Tipos de Liderança

Existem vários tipos de abordagem à liderança, cada um com as suas características e particularidades. Afonso (2010) identifica três tipos de líderes distintos: carismático, destrutivo e janusiano, descritos de seguida.

1.1.4.1 Liderança Carismática

Na sua obra sobre liderança, Cunha e Rego (2005, citados por Afonso, 2010, p.70) definem que “os líderes carismáticos¹ são dotados de características supremas capazes de influenciar e estimular subordinados através de uma inspiração divina”, ou seja, incutem uma resposta que apoie as expectativas dos colaboradores. Estes dois autores, reportando a teoria de House, descrevem que o comportamento dos líderes carismáticos se distingue dos outros líderes pelo seu *carisma*, ou seja, a “influência exercida ao nível das orientações normativas dos subordinados, do envolvimento com o líder” (Idem,1990, pág. 216).

Pelas suas características, as lideranças carismáticas emergem mais facilmente em situações de crise pois estas induzem nos liderados a esperança de que algum líder “iluminado” seja capaz de resolver o problema. Os líderes carismáticos demonstram uma elevada autoconfiança, forte convicção nas suas crenças e um desejo profundo de exercer a sua influência. Transmitem elevadas expectativas aos colaboradores e seguidores e despertam neles o sentido de “missão”.

¹ Do grego Kharisma, Carisma significa “graça de origem divina” (Rego & Cunha, 2013).

Os líderes carismáticos têm uma elevada necessidade de poder, elevada autoconfiança, facilidade de expressão e comunicação e uma forte convicção nas suas próprias crenças e ideias (Afonso, 2010). Yukl (1989, p.270, citado por Afonso, 2010) menciona oito indicadores da liderança carismática, que são:

1. A confiança dos seguidores na retidão das crenças do líder;
2. Semelhança entre as crenças dos seguidores e as do líder;
3. Aceitação inquestionável do líder pelos seguidores;
4. Afeição dos seguidores para o líder,
5. Obediência voluntária ao líder;
6. Envolvimento emocional dos seguidores na missão da organização;
7. Objetivos de desempenho mais elevados por parte dos seguidores;
8. Crença dos seguidores de que são capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo.

Ainda segundo Afonso (2010), hoje é aceite que o processo de liderança carismática se desenvolve em torno do carisma, porém, adverte que nem sempre foi assim até porque considerá-lo como um atributo pessoal ou da situação, ou da interação de ambos, foi objeto de alguma controvérsia. No entanto, a definição que pugna pela interação de Trice e Beyer (1986) é hoje completamente aceite pela academia científica. Estes autores definem o carisma como resultante da interação complexa de cinco elementos:

- a) Uma pessoa com extraordinário dom e qualidade;
- b) Uma crise social ou situação de desespero;
- c) Uma visão radical ou conjunto de ideias promissoras de uma solução para a crise;
- d) Um conjunto de seguidores atraídos pelo líder e crentes no seu poder excepcional e visão radical;
- e) A validação do dom extraordinário da pessoa e da visão radical através de processos reiterados na gestão de crises percebidas.

Contudo, o facto de os seus seguidores sentirem afeição por ele e não questionarem as suas ações pode originar efeitos perversos que, segundo Chamorro-Premuzic (2012), assentam em quatro problemas:

1. O charme dos líderes carismáticos, estimulado pela manipulação emocional, pode levar à perda de discernimento por parte dos seus seguidores;
2. O carisma pode levar ao populismo e à perda de contacto com a realidade;

3. O carisma pode ocultar traços psicopatas dos líderes devido à sua capacidade de sedução e manipulação;
4. O carisma promove um narcisismo coletivo que leva à falta de discernimento e de realismo.

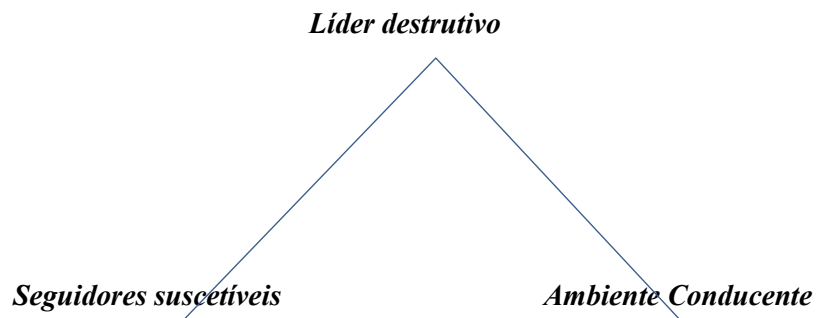
Também Klein e House (1995) caracterizaram o processo de liderança carismático estabelecendo uma analogia com o triângulo do fogo. Para estes investigadores, o carisma resulta da conjugação de três elementos: **Líder** (faísca ou temperatura de ignição), **Seguidores** (combustível ou matéria inflamável) e **Ambiente propício** (Oxigénio).

Entretanto, a literatura permite verificar que o carisma comporta um lado positivo, quando utilizado na satisfação das necessidades dos seguidores, e um lado oculto e mais negativo, quando visa o autoengrandecimento do líder (Yukl, 1999), dando lugar a um estilo de liderança que Padilla et al. (2007) designaram por liderança destrutiva. Algumas investigações anteriores (Beyer, 1999; Conger, 1990) apresentavam a liderança destrutiva e o carisma como empiricamente relacionados, referindo a existência de três componentes do carisma como facilitadores do aparecimento de líderes destrutivos: (a) visão, (b) competências pessoais, (c) energia pessoal do líder (Conger, 1990; Conger & Kanungo, 1987; Gardner & Avolio, 1998).

1.1.4.2 Liderança Destrutiva

A investigação desenvolvida por Padilla et al. (2007) permitiu verificar, não só que a maioria dos líderes destrutivos são carismáticos, mas também que desenvolveram uma liderança alicerçada num triângulo tóxico. Este modelo comporta três componentes: (a) líder destrutivo, (b) seguidores suscetíveis e (c) ambiente conducente, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 – Triângulo Tóxico



Fonte: Adaptado de Padilla et al. (2007, p.180)

Ainda sobre a liderança destrutiva, na revisão da literatura foi possível constatar a existência de fatores críticos relacionados com a figura do líder destrutivo: (a) carisma, (b) personalização do poder, (c) narcisismo, (d) experiências negativas de vida e (e) ideologia de ódio.

Para ilustrar o modelo e a dinâmica destrutiva, Padilla et al. (2007) apresentaram como exemplo Fidel Castro e Cuba. Nos trabalhos existentes ao longo dos últimos 50 anos, incluindo 20 biografias, é possível verificar o carisma de Fidel Castro. A personalização do poder é visível nos sinais de riqueza e no próprio estilo de vida, quando comparado com a maioria da população cubana. O narcisismo é visível através do exibicionismo (longos discursos com foco na sua pessoa) e na relutância em admitir qualquer tipo de erro (Geyer, 1991, citado por Afonso, 2010). As experiências de vida negativas mostram ser consequências, quer do difícil relacionamento com o seu pai, quer com os colegas, sendo ridicularizado e ostracizado na maioria das vezes. E o ódio constante para com os Estados Unidos, revelado tanto em público como em privado, denota a sua ideologia de ódio.

1.1.4.3 Liderança Janusiana

Afonso (2010) define que os líderes identificados como universalmente eficazes seriam os que, em simultâneo, revelassem vincadas orientações para ambas as facetas, assemelhando-se ao Deus Janus². As pesquisas desenvolvidas na *Ohio State University* e na *University of Michigan*, segundo Afonso, levaram a uma distinção entre duas categorias comportamentais:

² JANUS, deus da mitologia romana, detentor de duas faces focando direções opostas. Frequentemente utilizado para simbolizar mudança de condições, como o casamento, o nascimento, a morte, entre outras.

- a) Orientação para as tarefas - grau em que o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e dos seus subordinados, tendo em vista o alcance dos objetivos;
- b) Orientação para as pessoas - grau em que o líder age de modo amistoso e apoiante, preocupa-se com os subordinados e com o respetivo bem-estar.

Tendo em conta o modelo de Blake e Mouton (1964), que cruza as orientações para as tarefas e pessoas, resultou em cinco estilos de liderança. De acordo com os autores, o estilo verdadeiramente eficaz corresponde ao comportamento capaz de conjugar as necessidades do trabalho com as aspirações humanas. Como tal, este tipo de comportamento levará a um melhor desempenho, um maior empenho, à diminuição da taxa de absentismo e baixa rotatividade.

1.1.5 As Competências da Liderança

Hooper e Potter (2013) apresentam resumidamente sete competências necessárias para liderar eficazmente a todos os níveis, no estilo apropriado, de forma a criar valor numa organização. Assim, um líder eficaz deve:

1. Estabelecer uma direção para a organização, o que inclui uma visão do futuro;
2. Ser modelo de referência e exemplo com influência porque está conscientes de que as pessoas se deixam influenciar mais pelo que veem do que pelo que lhes é dito;
3. Ser um comunicador eficaz, não só a transmitir a sua visão mas também a inspirar os seus colaboradores de uma forma que causa um efeito emocional;
4. Ser convincente, pois assim os seguidores vão querer fazer parte da operação e trabalhar, também para eles, para o objetivo comum. Este processo é de alinhamento. É semelhante a apanhar limalhas de ferro com íman: as pessoas são atraídas na mesma direção pela perspectiva de a visão se tornar numa realidade;
5. Fazer sobressair o melhor das pessoas. Isto envolve uma abordagem holística que abrange motivação, delegação de poderes e encorajamento;
6. Ser proativo numa situação de contínua mudança. Com efeito, tornam-se agentes da mudança;
7. Ter a capacidade de tomar decisões em tempos incertos e de crise.

As competências acima têm de ser testadas face à essência da liderança de hoje: a necessidade de lidar com assuntos complexos num ambiente de mudança constante. Esta

combinação de complexidade e incerteza constante produz dilemas realmente difíceis para os líderes de hoje, seja qual for o nível a que opera (Hooper e Potter, 2013).

Adicionalmente, Rego e Cunha (2013) defendem que, entre outros fatores, um bom líder deve usar a sua experiência de vida para construir organizações que os enriqueçam como pessoas, e inclusive, os levem à formação de um novo tipo de organização e de gestão organizacional e, portanto, a diferentes formas de liderança. Para ilustrar este fator, os autores serviram-se dos exemplos de vida de Howard Schulz³, líder da Starbucks, e de Daniel Vassela, ex-líder da Novartis⁴. Em comum, ambos passaram por situações de grandes dificuldades nas suas infâncias o que os levou, ainda muito jovens, a desenvolver as suas capacidades e aptidões que mais tarde utilizaram como ferramentas para construir empresas em que o respeito pelos trabalhadores e suas famílias fossem uma constante. Nos dois casos foram construídas organizações com uma nova cultura centrada não só na competência mas também na competição e compaixão.

Os mesmos autores introduzem também o conceito de positividade da liderança, e tendo por base George (2003) e Avolio et al (2004), definiram cinco características que consideraram como próprias de um genuíno líder e que os leva a desenvolver organizações muito similares, orientadas por valores éticos, de serviço à comunidade e focadas nos interesses do público-alvo (*stakeholders*) e dos acionistas. Estas características são:

1. Agem com uma intenção e finalidade nobre que se torna a sua força motivadora e dos seus colaboradores;
2. Exercem valores morais e éticos;
3. Lideram “com o coração” o que leva a uma forte empatia com os seus colaboradores e portanto a um maior desempenho por parte destes;
4. Formam laços de longa duração na sua vida profissional (com os seus colegas, superiores, funcionários, clientes, fornecedores) como também na sua vida pessoal;
5. São fortemente autodisciplinados.

Em suma, baseados em Clair e Dufresne (2007), Goffee e Jones (2005) e Avolio et al. (2004), Rego e Cunha (2013) definiram como essenciais para uma liderança responsável e

³ Durante a sua infância o seu pai sofreu um acidente que o levou à perda do emprego e de todos os benefícios familiares, incluindo os de saúde. (George, 2007)

⁴ Vassella passou grande parte da sua infância hospitalizado em diferentes hospitais e sanatórios, com doenças como asma, tuberculose, meningite, o que o levou a ficar afastado da família. Pouco tempo após a sua recuperação, a sua irmã faleceu com cancro e três anos depois faleceu o seu pai. (George et al., 2007)

para o bom desenvolvimento das organizações, os seguintes pontos:

- Experiências de vida negativas podem catapultar para lideranças positivas e autênticas;
- Os líderes fidedignos respeitam os interesses e o bem comum dos diferentes públicos-alvo;
- Uma liderança genuína exige coragem;
- Um líder autêntico é obrigado a “ter os pés bem assentes na terra” pois muitos quererão “colocá-los num pedestal”;
- A autenticidade exige sabedoria e discernimento;
- Os líderes verdadeiros originam ações, sentimentos e atitudes positivas nos seus colaboradores e promovem melhores desempenhos nas equipas⁵;
- A construção de “bons negócios” têm de visar não só a obtenção de lucros como também contribuir para o bem-estar humano;
- Ser verdadeiro consigo próprio e com os outros;
- Inculcar na organização um propósito mobilizador e eticamente valioso;
- Promover a transparência, a confiança e a integridade na organização;
- Criar condições para que outros líderes autênticos se desenvolvam na organização.

Para além disso, para os líderes das organizações conseguirem atingir desempenhos mais elevados devem optar por uma liderança partilhada e ter uma visão e propósitos nobres, foco na primazia e não apenas na solução de problemas, promover a confiança e mudança cultural por parte de todos os indivíduos, adotar regras claras e dar incentivos financeiros verdadeiramente expressivos (Rego & Cunha, 2013).

1.1.6 Liderança em tempos de crise

O que distingue os líderes mais eficazes é a capacidade de enfrentar as crises com coragem e a capacidade de aprender com os erros. É nos momentos mais difíceis que os verdadeiros líderes se revelam. Rego e Cunha (2013) identificam sete grandes traços nas suas ações:

1. A capacidade para compreender as forças e fraquezas próprias;

⁵ Estudos realizados em Portugal sugerem que este tipo de liderança provoca emoções positivas como a criatividade, a autoconfiança e o otimismo (Rego e Cunha, 2013)

2. Honestidade e empenhamento;
3. Autoconfiança e perseverança no meio da adversidade;
4. Resistência física e emocional;
5. Admissão de responsabilidade pelos erros e fracassos;
6. Competência para guiar os outros;
7. Capacidade para encarar a realidade.

Para se ser um líder credível e respeitado tem que se enfrentar a realidade, por pior que ela seja, tentar, por todos os meios, corrigir os erros efetuados e aprender com os mesmos. Nos momentos críticos devem-se reforçar os laços de cooperação com a equipa, pedir ajuda e escutar os conselhos de amigos ou familiares e manter-se em boa forma física e psicológica.

Alguns líderes trabalham de forma isolada, circunscritos à informação contida nos relatórios oficiais acabando por só descobrir os problemas da organização quando estes já atingiram proporções desmesuráveis. É por esta razão, entre tantas outras, que os líderes, hoje em dia, adotam uma postura de transparência, de discussão aberta dos problemas e da identificação da raiz dos mesmos, de forma a não deixar que minem os propósitos da organização (Rego & Cunha, 2013).

Os líderes, através de uma conduta ética, devem criar condições para que as pessoas não tenham receio de admitir que erraram. Assim, devem manter os seus colaboradores a par das situações (positivas e/ou negativas) pelas quais a organização está a passar, divulgando informações relevantes e esclarecendo dúvidas (Rego & Cunha, 2013).

1.1.7 Importância da Inteligência Emocional na Liderança

As emoções são sinais que permitem identificar o estado de espírito de uma pessoa e as ações que irá ter no momento, sendo universais em todas as culturas. Ler as emoções contribui para antecipar as ações e reagir de forma rápida e eficiente (Nolen-Hoeksema, 2010).

A propósito de cargos de decisão, Daniel Goleman (1994, citado por Chinchilla & León, 2004) defende que para os ocupar é indispensável que o dirigente tenha inteligência emocional, definida como a capacidade de dirigir as emoções.

Esta inteligência envolve cinco grupos de capacidades emocionais básicas: consciência de si mesmo, autocontrolo, automotivação, empatia e capacidades sociais. Se por

um lado os homens desenvolvem o autocontrolo, por outro, as mulheres possuem maior empatia e capacidades sociais. (Chinchilla & León, 2004).

Para além disso, inclui características como a inteligência intrapessoal (ou capacidade de se relacionar consigo mesmo), a inteligência interpessoal (ou capacidade de se relacionar com os outros), capacidade de avaliar e regular corretamente os estados de espírito próprios e alheios e capacidade de fazer uso inteligente das emoções nas diferentes atividades da organização, pois são a base do sucesso e da eficácia de uma liderança e desenvolvem-se através da maturidade e da proatividade. (Chinchilla & León, 2004; Rego & Cunha, 2004).

De acordo com a investigação de vários psicólogos (Peter Salovey, John Mayer, Marc Brackett, Susan Rivers e outros), as pessoas emocionalmente inteligentes são psicologicamente mais saudáveis, têm melhores competências sociais e uma melhor rede de relacionamentos. Por conseguinte, a inteligência emocional é essencial para cargos de alto desempenho, uma vez que produz relacionamentos mais produtivos (Nolen-Hoeksema, 2010).

Em termos de género, o desenvolvimento das competências emocionais é mais precoce nas meninas, que são expostas a mais informação a respeito das emoções por parte dos pais e utilizam as capacidades verbais mais cedo, o que lhes permite utilizar as palavras em substituição de reações emocionais, ficando em vantagem em relação aos rapazes no que toca à comunicação (Afonso, 2010).

Neste contexto, Nolen-Hoeksema (2010) defende que as mulheres são melhores comunicadoras de emoções, conseguem ler as emoções dos outros e respondem em conformidade, compreendem as suas emoções e a forma como afetam os seus comportamentos, sabem expressar as suas emoções no momento certo para criarem empatia com os outros e dar espaço aos outros para se expressarem e são peritas a transformar emoções em ações produtivas e a afastar-se de situações perturbadoras, de forma a gerir as respostas emocionais.

Considerando as características que um líder eficaz deve ter e antes de identificar estas características na liderança feminina, importa perceber o papel da mulher na sociedade, como evoluiu e como é visto na atualidade, nomeadamente no difícil equilíbrio entre família e trabalho.

1.2 A evolução do papel da mulher na sociedade

De acordo com Chinchilla e León (2004), no período feudal (séculos X-XIII), as mulheres de classes mais abastadas tinham alguma autonomia, nomeadamente na administração dos seus feudos, tendo até responsabilidades a nível político, económico e social, de acordo com o seu estatuto social. Por outro lado, Silva (2013) recorda que na Idade Média a mulher era vista como uma mercadoria, que era passada da sua família para a do marido, juntamente com um dote, não tendo direito a opinião ou a ter posses. As suas funções restringiam-se à procriação, à educação dos filhos e à manutenção do lar.

No contexto familiar, antes da Revolução Industrial o modelo era patriarcal, as famílias eram numerosas e a importância do clã era transposta para a estrutura social e económica da sociedade. A mulher trabalhava dentro e fora de casa, em particular no meio rural (Chinchilla & León, 2004).

Na era moderna e contemporânea a importância da mulher na sociedade foi relegada para segundo plano. Hegel considerou que esta marginalização se deveu à necessidade do homem se realizar nas três principais áreas da sociedade: a Ciência, o Estado e a Economia. Áreas que Weber considerava património da civilização ocidental e sobre as quais a mulher, vista como conservadora, teria pouco por onde opinar (Chinchilla & León, 2004).

Consequentemente, no início do século XIX, às mulheres era-lhes vetado o direito ao voto, a ocupar cargos públicos, o direito de propriedade, transferindo-o para o marido, o direito a ter o seu negócio, a exercer muitas profissões, a ter uma conta bancária ou a pedir um crédito. Eram consideradas menores de idade perante a lei, tanto do código civil como penal. O modelo familiar era nuclear, formado por pais e filhos. A mulher ficava em casa a cuidar do lar e era responsável por educar os filhos (Chinchilla & León, 2004).

O direito ao voto permitiu à mulher ter direito a opinião, a ter uma voz ativa politicamente e a ter possibilidade de escolher quem a representasse (Silva, 2013). Este direito foi sendo conquistado aos poucos, primeiro na Austrália em 1901, seguindo-se vários países da Europa e Estados Unidos. Já a entrada na Universidade foi possível primeiro nos Estados Unidos em 1837, com a criação de colégios exclusivamente femininos, e só posteriormente na Europa. As Universidades mistas tiveram o seu início em Inglaterra, em 1848 (Chinchilla & León, 2004).

No início do século XX, Simmel escreveu um artigo sobre a Cultura Feminina no qual defendia que a essência da mulher era oposta à forma geral da cultura do seu tempo. Na arte, a sua identidade coadunava-se com a arte dramática, a execução musical e os bordados e na

ciência revelava-se a facilidade com que a mulher reunia dados. Contudo, mostravam dificuldades em criar e decidir, ações objetivas próprias da cultura masculina, pelo que deveriam servir o homem, pois era ele que edificava (Osborne, 1987).

O autor considerava que a mulher e o homem eram ontologicamente diferentes e complementares e cada um estava dotado a realizar atividades distintas, sendo as tipicamente femininas – do mundo subjetivo, interior, doméstico e familiar - tradicionalmente desvalorizadas porque eram avaliadas por critérios masculinos. Ou seja, o reconhecimento social recaía sobre características objetivas – atividade, criatividade, projeção exterior -, de cariz masculino e, pela sua natureza distinta, as mulheres não deveriam interferir nas atividades masculinas, pois não tinham habilidades para o fazer, assim como os homens não deveriam sequer pretender realizar tarefas femininas (Osborne, 1987).

A psicanalista Karen Horney, baseada na perspetiva de Simmel, considerava importante modificar o monopólio masculino tanto na produção de conceitos psicológicos como na posição de inferioridade social da mulher (Osborne, 1987).

Também a escritora Rosa Chacel se tornou uma voz crítica à perspetiva de Simmel, refutando as ideias de diferenciação e segregação de sexos e de cultura, de cariz espiritual, essencialmente masculina. Apesar de reconhecer o valor que Simmel dá às qualidades femininas e ao seu potencial emancipatório, constatava que o poder da mulher na sociedade tinha sido praticamente anulado por preconceitos religiosos e sociais. Por outro lado, defendia que todos os seres humanos deveriam ter as mesmas possibilidades, uma vez que ambos os sexos possuem conhecimento, inteligência e cultura (Osborne, 1987).

Assumindo as diferenças entre a psicologia feminina e masculina referidas por Simmel, Ortega (da mesma época, anos 20) produziu vários ensaios nos quais reagia aos movimentos feministas que surgiam, considerando-os superficiais e contrários à essência feminina. Para este filósofo a mulher, sendo menos imaginativa que o homem, não deveria querer fazer coisas próprias do homem. Enquanto a essência masculina seria o fazer, a feminina seria o ser e o estar, ou seja, o homem, racional, valia pelo que fazia e a mulher, irracional, pelo que era, não devendo, por isso, ter preocupações intelectuais (Osborne, 1987).

Por sua vez, Mariás, que viveu numa época de emancipação da mulher (anos 60), voltava a negar a igualdade entre homens e mulheres, uma vez que os considerava diferentes na sua essência. Defendia que as virtudes intrinsecamente femininas, como o recato, o pudor e a resignação, se estavam a perder, assim como a relação de amizade entre sexos, pois a mulher tentava competir profissionalmente com o homem, rejeitava as diferenças essenciais

entre sexos e estava a perder características essenciais – a castidade, a virgindade e a fidelidade -, o que não era bem aceite pelo sexo oposto (Osborne, 1987).

A entrada no mercado de trabalho, sob as perspetivas jurídica, económica e social, só teve início na última metade do século XX, com a exceção do trabalho fabril, que começou em plena Revolução Industrial. No entanto, o crescimento do número de mulheres no mercado de trabalho deveu-se ao evento da Primeira Guerra Mundial, pela necessidade de ocupar os postos de trabalho deixados pelos homens para irem para a guerra. Este facto permitiu que as mulheres mostrassem o seu talento em áreas como a saúde e o ensino e deu-lhes ímpeto para começarem a reivindicar os seus direitos, o que teve repercussões na cultura e modo de vida, nomeadamente no que se refere ao direito ao voto, ao acesso ao ensino superior e ao divórcio e aos respetivos direitos após separação (Chinchilla & León, 2004).

A propósito da educação superior, Friedan (1971) salientava que, apesar das mulheres estarem interessadas em licenciar-se, muitas desistiam por isso entrar em conflito com as exigências da família ou pressões sociais, optando por carreiras menos exigentes, apesar das suas competências. A sociedade, em geral, desvalorizava a educação para o pensamento crítico e criativo da mulher e considerava que uma mulher sem filhos era uma tragédia pessoal e pressionava as jovens a casar e a desempenhar o seu papel de boa esposa e boa mãe, circunscrevendo as suas competências à manutenção do lar e criação de filhos, apesar de considerar importante o diploma universitário.

As primeiras reivindicações da mulher enquadram-se na primeira fase da emancipação feminina, que se designa por feminismo reformista, sendo seguida pela fase do feminismo revolucionário, em que aumentou o nível de contestação, porque as mulheres por serem mais instruídas e trabalharem, tornavam-se mais exigentes nas suas reivindicações, relacionadas principalmente com a libertação sexual. Após esta fase, os movimentos feministas voltaram a valorizar a maternidade e a família e a defenderem a diferença em vez da igualdade, sendo esta fase designada por neofeminismo (Chinchilla & León, 2004).

As novas feministas defendiam que não só deviam ter a sua atividade laboral, mas também uma família, participando o homem nas tarefas domésticas de forma igualitária e complementar, o que até então era responsabilidade da mulher. Assim, no seio familiar a relação deveria reger-se pela confiança, cooperação e solidariedade, aspetos importantes para a mulher se dedicar à maternidade, sem ter de abdicar do seu trabalho (Chinchilla & León, 2004).

Nesta nova abordagem, o homem e a mulher possuem carreiras profissionais e assumem as responsabilidades de casa e educativas. São seres diferentes e complementares, por isso a sociedade não deve ignorar as especificidades da mulher no que se refere à maternidade e ao modo de ver o mundo e organizar-se na sociedade, complementar à do homem, pelo que é importante reconhecer a sua contribuição familiar e social pelas entidades governamentais, sob pena de comprometer a substituição geracional. Cabe a estas entidades criar um quadro social e legal que, através de novas formas de organização laboral e social, promova a estabilidade familiar, tornando-a dinâmica e participativa (Chinchilla & León, 2004).

1.2.1 Complementaridade entre homem e mulher

Homens e mulheres são simultaneamente iguais e diferentes. Do ponto de vista genético, a diferença é de apenas três por cento, no entanto influencia o modo de ver, entender, avaliar e atuar no mundo, pelo que perceber esta igualdade na diferença permite ter uma visão global sobre os papéis familiares, a distribuição de tarefas, os papéis no mercado laboral e a contribuição social de cada um. (Chinchilla & León, 2004)

Também do ponto de vista cerebral existem diferenças, tanto na linguagem verbal como na visual-espacial. O tipo de pensamento também é distinto, o masculino é analítico, racional e quantitativo, e o feminino é sintético, intuitivo e qualitativo. Os homens concentram um maior número de interligações neuronais numa parte do cérebro quando pensam, enquanto as mulheres possuem interligações neuronais mais extensas. Esta diferença pode explicar porque as mulheres são melhores na integração da informação verbal e não verbal e em assimilar a informação periférica com rapidez, características que permitem desenvolver a popular intuição feminina, que não é mais do que a capacidade de avaliar de forma rápida e frequentemente correta algo ou alguém (Chinchilla & León, 2004).

Numa perspetiva social, verifica-se que o homem é competitivo e concentra-se em alcançar os objetivos, enquanto a mulher está orientada para as relações sociais, é cooperativa e valoriza todo o processo até alcançar o seu objetivo (Chinchilla & León, 2004).

1.2.2 Programas de Igualdade de Género na Intervenção na Sociedade

A luta pelo direito à igualdade teve início em 1948, com a Declaração Universal dos Direitos Humanos que proclamava este princípio, reafirmado teoricamente em várias outras

convenções ao longo dos anos, salientando-se o ano de 1975, declarado o Ano Internacional da Mulher, onde várias nações fizeram uma reflexão conjunta e uma avaliação sobre as condições da mulher (Silva, 2010).

Poucos avanços se fizeram até 1985, ano da III Conferência Mundial sobre as Mulheres, realizada em Nairobi, onde foram elaboradas as Estratégias para o Futuro para o Progresso da Situação das Mulheres até ao ano 2000 (ou Estratégias de Nairobi), que referiam, pela primeira vez, que as questões das mulheres devem envolver a política e a sociedade e não apenas as mulheres (Silva, 2010).

Silva (2010) recorda que no ano de 1995 deu-se um avanço importante para a luta pela igualdade de género, com a IV Conferência Mundial sobre as Mulheres realizada em Pequim. Nesta Conferência, promovida pelas Nações Unidas, foram definidos um conjunto de princípios na Declaração de Pequim e uma Plataforma de Ação, com o objetivo de promover a igualdade entre sexos nas sociedades, eliminando todas as formas de discriminação e violência sobre as mulheres, protegendo os direitos humanos fundamentais e promovendo a participação da mulher na vida social de forma global.

Foram ainda identificadas doze áreas críticas que deveriam ser pontos estratégicos de atuação, são elas: a pobreza e a sua crescente feminização; o acesso à educação e à formação; a saúde, incluindo a saúde sexual e reprodutiva; a violência contra as mulheres, seja ela a violência física, psicológica ou sexual, na esfera doméstica ou na esfera pública, incluindo a violência em situações de conflito; a participação igualitária na vida económica e no mercado de trabalho; a igualdade na vida política e o acesso ao poder e à decisão; os direitos humanos das mulheres; a presença das mulheres nos *media* e as imagens aí veiculadas; a relação com o ambiente; a situação específica das meninas e raparigas nas várias regiões do mundo; e os mecanismos institucionais necessários para a promoção da situação das mulheres. Apesar de existirem áreas de preocupação comuns, outras seriam mais relevantes para uma regiões do que outras (Silva, 2010).

No ano 2000 foi feito um balanço do cumprimento da Plataforma de Ação, numa Sessão Especial da Assembleia Geral das Nações Unidas, verificando-se que, apesar dos progressos feitos, o mundo e as circunstâncias mudaram, pelo que novos desafios emergiram. Estes desafios devem-se ao fenómeno da globalização, económica e social; às novas formas de informação; aos novos conflitos regionais que obrigaram a migrações forçadas; às disparidades económicas crescentes entre países ou regiões; ao desenvolvimento científico e

tecnológico e novas formas de produção; à progressão universal do VIH/SIDA; e às novas formas de relações de género (Silva, 2010).

Identificados estes desafios, foi elaborado um novo documento com o título “Iniciativas e Acções Futuras para a Implementação da Declaração e Plataforma der Acção de Pequim” (ou Pequim +5), que sofreu avaliações em 2005 e em 2010 que reforçaram o compromisso das nações. (Silva, 2010).

A maioria dos objetivos deste documento foi também evidenciada na Declaração do Milénio, onde no ano 2000 foram definidos os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio e enunciados os princípios políticos fundamentais para resolver os múltiplos problemas com que a humanidade se deparava, tendo como referência comum a todos eles a promoção dos direitos humanos universais (Silva, 2010).

De uma forma ou de outra, todos os objetivos se relacionam com a promoção do estatuto da mulher na sociedade, mas mais concretamente no objetivo 3 é promovida a igualdade entre géneros e o *empowerment* das mulheres, ou seja, o seu acesso pleno à cidadania, à autoafirmação e à tomada de decisão, como veículos de combate à pobreza, à fome e à doença e de desenvolvimento sustentado (Silva, 2010).

Considerando todos os avanços e avaliando o percurso que ainda falta até se concretizar o objetivo da igualdade entre géneros, a avaliação global das Nações Unidas identifica como áreas prioritárias: o combate aos estereótipos de género e à discriminação do valor e dignidade das mulheres; a penalização da violência sobre as mulheres; a promoção da participação das mulheres na tomada de decisão, quer políticas quer económicas; a distribuição igualitária do trabalho não remunerado, de forma a permitir uma maior participação feminina no mercado de trabalho e na vida pública; a responsabilização dos homens e jovens na mudança destas perspetivas e na criação de novos paradigmas sociais e de relações de género; entre outras. (Silva, 2010).

Na atualidade, apesar de ainda se assistir a violência contra as mulheres, estas têm vindo a conquistar o direito à igualdade de intervenção na sociedade. Uma preocupação global é a violência contra as mulheres, seja física, psicológica ou sexual, seja na esfera privada ou na pública. Apesar de ser generalizada a todas as regiões do mundo, ainda não existem medidas verdadeiramente eficazes, sendo comum assistir-se a várias práticas tradicionais que além de violentarem as mulheres, as proibem de ter acesso a quaisquer mecanismos de defesa (Silva, 2010). Contudo, Silva (2013) dá como exemplo a Lei Maria da

Penha (Lei nº11.340, de 7 de agosto de 2006) do dispositivo legal brasileiro, que criminaliza a violência doméstica.

Por outro lado, a nível da intervenção social, no Brasil as leis eleitorais têm obrigado a uma quota mínima de mulheres em cada partido ou coligação, promovendo a participação feminina na política (Silva, 2013).

Também na Europa se verifica esta preocupação com o direito à igualdade de género. No relatório de 2009 referente à Diretiva 2002/73/CE⁶ do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de setembro de 2002, que procurava analisar a concretização de medidas de promoção da igualdade de tratamento entre homens e mulheres no acesso ao emprego, formação, promoção e condições de trabalho, verificou-se que nove dos Estados-membros não tinham implementado estas medidas, tendo sido sancionados. Portugal não era um deles e como os restantes teve a fazer alterações nas respetivas legislações nacionais para conseguir cumprir.

Devido à morosidade dos procedimentos, formalidades, custos e receios de retaliações, os processos de penalização por discriminação eram reduzidos, pelo que esta diretiva introduziu melhorias nos processos judiciais e administrativos. No entanto, concluiu que é necessário o envolvimento de todos os agentes - autoridades, parceiros sociais, ONG, órgãos de promoção da igualdade -, mas também toda a sociedade para reforçar a sensibilização e utilizar com eficácia as ferramentas de erradicação da discriminação previstas na diretiva.

Ainda na Europa, em 2010, foi definida a Estratégia para a igualdade entre homens e mulheres 2010-2015⁷, que identifica cinco domínios prioritários e as respetivas ações que promovam a mudança e algumas questões horizontais importantes relacionadas com os papéis desempenhados por ambos os sexos, a legislação, a governação e os instrumentos para alcançar a igualdade entre homens e mulheres. Os domínios são:

1. Igualdade na independência económica, com a estimulação da empregabilidade das mulheres, medidas que permitam equilibrar a vida profissional e familiar, promoção do empreendedorismo feminino;
2. Igualdade na remuneração por trabalho igual e por trabalho de igual valor, uma vez que a disparidade salarial entre homens e mulheres ainda atinge 17,8% na UE, adotando maior transparência salarial e incentivos para as mulheres exercerem profissões não tradicionais, frequentemente mais valorizadas;

⁶ Resumo deste relatório no Anexo I

⁷ ⁷ Resumo deste relatório no Anexo I

3. Igualdade na tomada de decisões, com o aumento de representação em cargos de decisão, em especial ao nível mais elevado;
4. Promoção da dignidade, integridade e fim da violência de género, com a adoção de uma estratégia global para combater a violência contra as mulheres, de igualdade nos cuidados de saúde, nos cuidados de longa duração e nos serviços sociais com as suas especificidades;
5. Igualdade entre homens e mulheres na ação externa, promovendo a igualdade de género e da emancipação das mulheres em todo o mundo, em particular em países candidatos à adesão à UE (como a Turquia e os Balcãs Ocidentais) e em países parceiros vizinhos envolvidos na política Europeia da Vizinhança, e colaborando com organizações internacionais nesta promoção.

O relatório de avaliação dos progressos nestes domínios, realizado em 2014, revela que no que se refere à igualdade de independência económica houve retrocessos, provavelmente devido à crise económica, que diminuiu a empregabilidade de jovens mulheres, e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional para as mulheres ainda tem de ser melhorado. Quanto à igualdade de salário, verificou-se uma redução das disparidades dos salários e das pensões, contudo a segregação ocupacional ainda é uma realidade, apesar das mulheres serem mais propensas a concluir o ensino superior. Em relação à igualdade na tomada de decisão, as mulheres ainda representam menos de um quarto dos membros do conselho das empresas. Também a dignidade, integridade e fim da violência baseada no género não obteve melhorias consideráveis, com um terço das mulheres na UE a serem vítimas de violência física ou sexual, sendo o tráfico de mulheres um aspeto relevante. Por fim, as ações externas para a igualdade de género também mostra progressos lentos, nomeadamente na mortalidade materna, no acesso universal à saúde reprodutiva, nas taxas de infeção de HIV/SIDA que continuam mais elevadas entre as mulheres, nos casamentos precoces e forçados, no emprego decente para as mulheres, nas disparidades de género no ensino secundário e na violência contra mulheres.

Assim, apesar de alguns avanços importantes, ainda há muito a fazer em relação à disparidade de género no *empowerment* económico, pagamentos, salários, pensões e poder e para enfrentar os estereótipos e erradicar a violência baseada no género. Por conseguinte, enquanto vários países fizeram progressos significativos no emprego ou na ocupação de cargos de decisão, outros ainda têm de percorrer um longo caminho, pois continuam a

reproduzir antigas formas de desigualdade e de violência, ao mesmo tempo que são criadas novas formas como a ciberviolência, por exemplo.

Verificando-se a lentidão destes progressos, em 2011 foi definido o Pacto Europeu para a Igualdade entre Homens e Mulheres (2011-2020)⁸ que tem como objetivos acabar com as disparidades entre homens e mulheres no emprego e a proteção social, designadamente no emprego, na educação e na promoção da inserção social; promover o equilíbrio entre vida familiar e profissional para ambos; e o combate a todas as formas de violência contra as mulheres, assegurando o pleno gozo dos seus direitos fundamentais.

Em Portugal, a fim de cumprir com os compromissos com a Organização das Nações Unidas, o Conselho da Europa, a União Europeia e da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), foi definido, na Resolução do Conselho de Ministros nº103/2013, de 31 de dezembro, o V Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania e Não-Discriminação 2014 -2017⁹, que prevê a adoção de 70 medidas nas seguintes sete áreas estratégicas:

- 1) Integração da Perspetiva da Igualdade de Género na Administração Pública Central e Local;
- 2) Promoção da Igualdade entre Mulheres e Homens nas Políticas Públicas:
 - 2.1) Educação, Ciência e Cultura;
 - 2.2) Saúde;
 - 2.3) Juventude e Desporto;
 - 2.4) Inclusão Social e Envelhecimento;
 - 2.5) Ambiente, Ordenamento do Território e Energia;
- 3) Independência Económica, Mercado de Trabalho e Organização da Vida Profissional, Familiar e Pessoal;
- 4) Orientação Sexual e Identidade de Género;
- 5) Organizações não-governamentais;
- 6) Comunicação Social;
- 7) Cooperação.

Porém, estes avanços mostram alguma ambivalência, nomeadamente na área da educação onde ainda que, por vezes, as suas qualificações sejam superiores, a dificuldade de obter promoções na carreira, exercer cargos de decisão ou ter um salário igualitário são ainda

⁸ Resumo das Conclusões deste Pacto no Anexo I

⁹ Resumo deste Plano no Anexo I

factos que mostram uma enorme desigualdade entre géneros. Esta desigualdade é bem visível no exercício de funções políticas e públicas, onde, excetuando um número reduzido de países, a sua entrada é repleta de obstáculos. (Silva, 2010).

Em suma, todos estes planos estratégicos têm como objetivo promover a igualdade de género na intervenção na sociedade, o que tem sido conquistado aos poucos, mais numas áreas do que noutras. Contudo um dos maiores entraves à integração das mulheres no mercado de trabalho é a dificuldade de equilibrar a sua vida familiar com a profissional, principalmente em cargos de maior responsabilidade. Por outro lado, são as competências adquiridas neste equilíbrio que torna a liderança feminina distinta da masculina, conforme se verá adiante.

1.2.3 O difícil equilíbrio entre trabalho e família para a mulher

Embora a entrada da mulher no mercado laboral aumente o rendimento familiar, o que contribui para uma maior independência económica e jurídica de ambos, os casais veem a sua convivência conjugal e a sua relação interpessoal cada vez mais reduzida, sendo particularmente mais difícil ainda para a mulher-mãe, que devido aos cada vez mais extensos horários laborais se sente esgotada e com maior dificuldade de mudar de papel entre profissional, mãe e mulher (Chinchilla & León, 2004).

Neste sentido, para muitos casais torna-se difícil harmonizar o trabalho com a família, podendo classificar-se esta convivência em quatro formas:

- Estabelecidos, quando cada um se dedica predominantemente a cada uma das áreas, um à família outro ao trabalho;
- Aliados, quando ambos se centram na mesma área e excluem a outra;
- Adversários, quando a exclusão de uma das áreas gera conflitos, levando à culpabilização mútua por esta atitude;
- Equilibristas, quando ambos tentam responsabilizar-se por ambas as áreas, podendo levar ao aumento de stress que pode ter como consequência progredir para se tornarem adversários (Chinchilla & León, 2004).

Quando o casal concorda em ter funções estabelecidas, é importante que haja respeito pela realização profissional de um e pelos horários familiares do outro, apoiando-se mutuamente na concretização dos objetivos pessoais. Por sua vez, se ambos pretendem equilibrar vida pessoal com profissional, é essencial que se apoiem não só familiarmente,

como também em ambas as carreiras, de forma a conseguirem aumentar a vida social e as respetivas redes de contactos pessoais. (Chinchilla & León, 2004).

Para além deste difícil equilíbrio ser frágil, por vezes desenvolve-se uma rivalidade profissional, pois a mulher, principalmente nos primeiros anos de vida dos filhos, tem uma relação privilegiada com eles, o que pode reduzir temporariamente ou ocasionalmente o seu envolvimento profissional. Este facto pode criar conflitos no casal, pois a mulher atrasa a sua carreira profissional, podendo até alterar a sua trajetória, e posteriormente exige uma repartição de responsabilidades que nem sempre acontece (Chinchilla & León, 2004).

Contudo, a profissional-mãe reduzir o envolvimento profissional não é necessariamente mau, pois durante este período ganha competências relacionais e emocionais. Apesar de não ser uma vantagem para concorrer a cargos hierárquicos superiores, dá-lhes dimensões de sentido, poder e autonomia superiores aos homens. (Chinchilla & León, 2004).

Existem mulheres que prolongam no tempo a vontade de ser mães, pois ainda é comum serem despedidas nesta fase por falta de empenho. Ainda que seja proibido, este tipo de despedimento ainda é comum, e mesmo que seja revogado por decisão judicial, a sua vivência na empresa deixa de ser pacífica. (Chinchilla & León, 2004).

Por outro lado, já existem empresas que entendem que, com a implementação de algumas políticas, a mulher consegue equilibrar a vida familiar com a profissional, verificando-se o aumento da sua motivação e das suas competências. O sucesso destas mulheres deve-se à capacidade de aprender a estabelecer prioridades, a gerir o seu tempo e a equilibrar a sua personalidade com os seus múltiplos papéis. (Chinchilla & León, 2004).

Importa referir ainda a contribuição do *Manifesto Comunitarista* assinado em 1957 por mais de 50 especialistas sobre o tema, que defenderam a necessidade da presença de ambos os pais na educação dos filhos, pois só a complementaridade permitem a construção de uma família em conjunto. Esta complementaridade deve estender-se ao mercado de trabalho e à vida social, pois a mulher-mãe possui competências que favorecem a extração do melhor de cada pessoa. (Chinchilla & León, 2004).

Chinchilla e León (2004) salientam que os profissionais com uma vida pessoal, com família, mas também com amigos, relações e atividades extralaborais são profissionais com maior facilidade de criar vínculos, fidelizarem-se com a empresa e manterem-se mais equilibrados ao longo do seu percurso laboral. Deste modo, tem vindo a evidenciar-se que pessoas capazes de equilibrar com sucesso a vida familiar com a vida profissional são mais eficazes e possuem maior capacidade de liderança.

Aliás, o mercado cada vez mais exige pessoas com perfis que aliam competências de estratégia interna (comunicação, direção de pessoas, motivação, delegação, trabalho em equipa) a competências de eficácia pessoal (iniciativa, criatividade, gestão de tempo, gestão da atenção, gestão do stress, *coaching*, autocrítica, autoconhecimento, autocontrolo, tomada de decisões, otimismo, equilíbrio emocional e integridade). (Chinchilla & León, 2004).

Ora, estas competências são desenvolvidas na construção da família, onde se aprende, quer seja com o filho ou cônjuge, ou com todos os intervenientes das atividades de vida diária (pediatra, técnicos de reparação de eletrodomésticos, etc.) a partilhar, a organizar, a desembaraçar, a encontrar alternativas e a fortalecer os vínculos. Porém, para as desenvolver com sucesso, é essencial que ambos os cônjuges tenham uma intervenção igualitária para se poderem desenvolver em conjunto e conseguirem ambos transferir esta aprendizagem para o contexto profissional. (Chinchilla & León, 2004).

O artigo 29 da Plataforma de Ação de Pequim de 1995, refere que “as mulheres dão uma grande contribuição ao bem-estar da família e ao desenvolvimento da sociedade, o que ainda não é reconhecido plenamente.” Neste sentido,

“[...] deve-se reconhecer a importância social da maternidade e da função de ambos os progenitores na família, assim como na criação dos filhos, que requer que os progenitores, mulheres e homens, assim como a sociedade no seu conjunto, compartilhem responsabilidades. A maternidade, a condição de progenitora e a função da mulher na procriação não devem ser motivo de discriminação nem limitar a plena participação da mulher na sociedade. Deve-se reconhecer também o importante papel que em muitos países a mulher costuma desempenhar no cuidado de outros membros de sua família.” (p.159)

Não sendo a única razão, o facto de a mulher integrar o mercado de trabalho tem contribuído para a mudança do modelo familiar, pelo que é exigível que exista flexibilidade nas estruturas familiares, para que se adaptem à família e às suas necessidades, ou seja, para que a mulher possa ter condições para ter filhos se assim o desejar sem ter de abandonar a sua carreira profissional, caso pretenda (Chinchilla & León, 2004).

Atualmente, a mulher sente-se penalizada por ser mãe, o período de baixa maternal é curto e pouco flexível e a percentagem de vencimento que lhe é atribuída é desmotivadora. Exemplos europeus¹⁰ mostram uma evolução nestes aspetos, como é o caso da Finlândia em que a baixa maternal pode estender-se até aos 11 meses, ou a França que oferece um prémio de 800€ às futuras mães e alguns complementos para os pais que deixam de trabalhar para cuidar dos filhos. A Holanda, por sua vez, estimula os contratos a tempo parcial e o trabalho a partir de casa, com reuniões pontuais nos escritórios físicos, o que permite um maior

¹⁰ Política Familiar na Europa no Anexo II

acompanhamento dos filhos. Contudo, ainda muito há que ser feito (Chinchilla & León, 2004).

Torna-se necessário analisar os motivos que levam a ruturas matrimoniais, a problemas educativos, quer familiares quer escolares, ou à interrupção de carreiras por parte das mulheres, que muitas vezes veem-se obrigadas a alterar a sua trajetória profissional para evitar conflitos entre a vida profissional e familiar. A este aspeto deve acrescer a avaliação de situações onde existem medidas discriminatórias para mulheres, em particular se tiverem filhos ou outros dependentes. Só reunindo todos estes fatores é possível analisar a situação da mulher/esposa/mãe no mercado de trabalho e desenvolver soluções governamentais, empresariais e sociais que permitam que não tenham de abandonar nenhuma das suas funções. (Chinchilla & León, 2004).

Assim, pelo seu importante papel, a mulher não deve imitar o homem, antes deve assumir a sua identidade e as suas funções com as características próprias de uma mulher e trabalhar em cooperação e complementaridade com o homem, assumindo que é possível e desejável integrar a vida familiar com a vida profissional, pois também estas se complementam. Para tal, é necessário que uma maior percentagem de mulheres assumam cargos de decisão, quer sejam legislativos, laborais, políticos ou empresariais, e que exista maior sensibilidade masculina para perceber e apoiar estas mudanças (Chinchilla & León, 2004).

Por conseguinte, as mulheres dirigentes são uma parte importante da solução desta questão, pois não só vivem este conflito resultante do *stress*, da exigente atividade laboral e de serem uma minoria, como também estão numa posição favorecida que lhes permite tomar decisões que modifiquem a cultura organizacional e, por sua vez, a sociedade. (Chinchilla & León, 2004).

1.3 Liderança no feminino

A cultura organizacional influencia e é influenciada não só pelo ambiente interno, mas também pelo externo. De facto, no que se refere à igualdade de género nas empresas, em muitos países as oportunidades sociais e económicas ainda não são iguais entre homens e mulheres. Por conseguinte, embora a mulher tenha evoluído socialmente, tendo acesso à educação e conquistando direitos e obrigações, o número de mulheres líderes continua a ser substancialmente menor. (Saseanu, Toma & Marinescu, 2014).

De acordo com Thimóteo, Zampier e Stefano (2015), a cultura organizacional das empresas tem vindo a ser modificada, reconhecendo-se a importância das mulheres em cargos estratégicos, pela sua capacidade empreendedora, de liderança e de tomada de decisões. Esta nova dinâmica tem provocado alterações profundas nas pessoas, mas também na família, mercado e sociedade.

Exemplo disso foi a pesquisa realizada por Silva e Fadul (2011) que tinha como objetivo analisar os efeitos da reforma administrativa sobre a cultura organizacional das organizações públicas na província de Québec, no Canadá. Entre as várias reformas, destaca-se a defesa dos valores de igualdade na administração pública, o que teve como consequência um aumento significativo de mulheres nos quadros de gestão. Também se verificou uma participação mais relevante em postos da alta administração pública, devido ao crescimento do número de representantes femininos nas atividades políticas, consequência do aumento substancial de mulheres em idade ativa de 1976 a 2005 em relação aos homens. Assim, os autores concluíram que a mudança da sociedade quebequiana, revelada pelo aumento da formação educacional dos indivíduos, alteração dos comportamentos dos cidadãos e promoção do direito à igualdade entre géneros e minorias no mercado de trabalho, pressionaram as organizações a adotar novos padrões de comportamento e valores. Em suma, os processos de mudança cultural das organizações são favorecidos pelos fatores externos à organização.

No âmbito familiar, a mulher tem deixado de ter exclusividade, o homem tem assumido a partilha de responsabilidade das tarefas domésticas e da educação dos filhos, o que possibilita a expansão das atividades femininas, nomeadamente a introdução no mercado de trabalho (Thimóteo, Zampier & Stefano, 2015).

No entanto, a valorização da liderança feminina e o consequente acesso a cargos de comando torna difícil compatibilizar a vida profissional com a pessoal, pois a mulher além do seu trabalho remunerado com as responsabilidades inerentes, assume também as atividades domésticas e o cuidado dos outros (filhos, idosos ou doentes), transformando esta questão num dilema entre as duas realidades (Paula, 2013).

De acordo com as entrevistas realizadas por Paula (2013) a mulheres com cargos de chefia, quando estas assumem estes cargos e ao mesmo tempo constroem uma família, é comum sentirem culpa por não considerarem que desempenham um adequado papel como esposa e/ou mãe. Este facto é também apontado pelo cônjuge, que, devido às mudanças que esta emancipação acarreta, se sente desvalorizado, principalmente se o salário da mulher for

superior ao seu. Por outro lado, quando a mulher toma a opção pela carreira profissional, abdicando da construção de uma família, frequentemente demonstra sentimentos de culpa, desgaste e arrependimento.

Já na perspetiva laboral, as mulheres têm investido cada vez mais na sua educação, de forma a adquirir competências e conhecimentos técnicos que lhes permita aumentar o sucesso profissional e ocuparem cargos profissionais com responsabilidades mais elevadas, terem profissões liberais e serem executivas de nível médio e superior, muitas vezes hipotecando os seus planos para constituir família. Deste modo, tem-se assistido ao aumento da participação feminina no mercado de trabalho, destacando-se em cargos outrora vedados, como os cargos de chefia, pelas suas capacidades, competências e formas de enfrentar os desafios diários (Thimóteo, Zampier & Stefano, 2015; Paula, 2013).

1.3.1 Empreendedorismo Feminino

Segundo o Relatório sobre Mulheres e Empreendedorismo do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) de 2014, as mulheres representam cerca de 40% dos empreendedores formais (GEM, 2014). Em 2012, o relatório da mesma entidade para Portugal revelou uma diminuição dos rácios empreendedores/empreendedoras de 2,23% (ano 2011) para 1,51%, concluindo-se que o país progride no sentido da paridade. Para além disso, o mesmo relatório refere que a taxa global de empreendedores ativos aumentou de 7,5% para 7,7%, graças ao aumento do empreendedorismo feminino, que passou de 4,7% para 6,2%, tornando-se esta taxa a 44^a mais elevada do universo GEM 2012 (69 países) (GEM, 2012).

Segundo Strobino e Teixeira (2014), uma das razões para este crescimento é a possibilidade da mulher que cria o seu posto de trabalho conseguir ter maior flexibilidade de horários, o que lhe permite compatibilizar o trabalho com a família. Porém, raras vezes estas duas realidades não entram em conflito, não só devido aos horários e dedicação necessária, mas também pela dificuldade de dividir tarefas domésticas com o cônjuge e pela ambiguidade entre a objetividade laboral e a ternura familiar.

Segundo Vericat (2013) existem diferenças fundamentais no perfil psicológico das mulheres empreendedoras em relação aos homens. Tendo em conta aos estudos realizados em diferentes países, a autora assegura que as mulheres têm geralmente uma menor propensão ao risco, são mais exigentes consigo próprias, têm necessidade de independência, têm um maior autocontrolo, mais autodisciplina, perseverança e paciência.

Para Vericat (2013) uma boa empreendedora distingue-se pelas seguintes seis características essenciais:

- **Adaptação** - requer capacidade de assimilação e capacidade de tomada de decisão, procura constantemente oportunidades para melhorar as suas ideias de negócios, para expandir os seus projetos e para corrigir os seus desvios e exige a criação de uma rede de contactos a partir dos contactos pessoais e ou profissionais, de forma a obter informação adequada sobre o mundo à nossa volta.
- **Ambição** – relacionada com sucesso e satisfação, dado que muitas vezes as empreendedoras estão orientadas para a satisfação pessoal e profissional e para a sustentabilidade dos seus projetos, assim como para consecução dos seus objetivos económicos, embora não estritamente para a maximização do lucro.
- **Tolerância ao risco** – implica saber lidar com a imprevisibilidade, assumir a incerteza e ajustar o risco à medida das possibilidades, minimizando o investimento económico e reduzindo as necessidades financeiras, pelo que demora mais tempo a decidir e os desafios assumidos são mais comédidos.
- **Autoconfiança** – baseia-se em dois elementos-chave: na imagem que temos de nós sobre as nossas capacidades e aptidões para empreender e no medo do fracasso, ou seja, no pensamento de que a nossa iniciativa não vai chegar a bom porto. Por conseguinte, assumir e acomodar os fracassos requer uma boa dose de perseverança, para não nos deixarmos desmoralizar perante a primeira dificuldade que nos apresenta.
- **Perseverança** - implica não fraquejar no empenho, procurar sempre diferentes abordagens para atingir o fim a que se propôs e estar sempre motivado para tornar o seu projeto viável.
- **Responsabilidade** -- por todos quantos envolvem no projeto – incluindo os seus clientes – e pelos compromissos que assumem. A escolha certa das pessoas é fundamental, para confiar e manter compromissos.

Deste modo, uma personalidade empreendedora deve ter estas características e reforça-las. Vericat (2013) analisou igualmente as motivações das mulheres para empreender e traçou sete tipos de mulheres empreendedoras:

1. Mulheres que empreendem como alternativa ao desemprego ou à falta de oportunidades de trabalho;
2. Mulheres que estão claramente orientadas ao sucesso;

3. Mulheres que devido à sua forte orientação para a realização profissional, decidem estabelecer-se por sua própria conta;
4. Mulheres que empreendem como forma de vida dual, já que a sua experiência anterior de trabalho as impediu de conciliar a sua vida pessoal, familiar e profissional;
5. Mulheres que depois de terem deixado o trabalho para cuidar da família, querem estabelecer-se por sua conta, seja por necessidade económica seja por desejo de realização pessoal;
6. Mulheres que nascem empreendedoras e que seguem a tradição empresarial da família;
7. Mulheres que iniciam projetos respondendo a valores totalmente avessos à cultura tradicional dos negócios, construindo iniciativas empreendedoras que, em muitos casos, promovem valores de alteridade económico na sociedade.

Baseada na literatura, a mesma autora identifica seis razões motivacionais para justificar o espírito empreendedor feminino, são elas:

- I. **Por experiência pessoal** – são uma fonte inesgotável de ideias e de motivação empreendedora, quando há necessidade por não ter emprego. Facto comprovado quando em tempo de prosperidade económica, o número de iniciativas empreendedoras por necessidade diminui e em épocas de recessão aumenta.
- II. **Por querer aproveitar as próprias capacidades** – possibilidade de combinar adequadamente as responsabilidades familiares com uma atividade profissional flexível, independente e não-absorvente a cem por cento. Inclui mulheres que ambicionam um equilíbrio perfeito entre as diversas esferas da sua vida, mas também mulheres que, saturadas de desenvolverem profissões em empresas ou sectores que exigem longas horas de trabalho, viagens constantes, fortes pressões ou limitadas oportunidades profissionais, decidem potencializar o seu *know-how* e assumir o comando do seu tempo.
- III. **Para alcançar objetivos pessoais** – tornar aquilo que as apaixona num *modus vivendi*, desejar partilhar um projeto empresarial com alguém (parceiro, família, descendência, amigos), querer estabelecer-se num lugar onde se sinta confortável e com a possibilidade de se estabelecer por conta própria, são algumas das motivações mais íntimas que levam muitas pessoas a empreender.

- IV. **Para replicar alguma boa ideia que tenha visto noutros lugares** – desenvolver projetos empreendedores nos seus locais de origem e às vezes com abordagens inovadoras, que exigem muita imaginação e tenacidade para construir projetos viáveis com recursos limitados. A motivação empreendedora está diretamente relacionada com a capacidade de identificar oportunidades de negócio, de aproveitar o que já foi desenvolvido noutros contextos e noutros sectores ou de conceber novas formas de trabalho, novos produtos ou mesmo novos mercados.
- V. **Por querer fazer as coisas de uma forma totalmente diferente das existentes** – muitas iniciativas empreendedoras decorrem de uma necessidade íntima de se sentir autorrealizada e de satisfazer necessidades, como ser independente e capaz de decidir, obter maior reconhecimento social, aumentar o nível de rendimento pessoal, proporcionar mais e melhores oportunidades aos que estão à nossa volta, etc.. Esta orientação para a realização pessoal, impõe às mulheres desafios de superação e funciona como fonte de motivação empreendedora.
- VI. **Desejo de desenvolver uma atividade económica fora dos modelos empresariais tradicionais** – este novo modelo de empreendedorismo optou pelo consumo de um conjunto de produtos mais respeitadores da dignidade humana, da saúde e do meio ambiente, tais como produtos biológicos, produtos de comércio justo e equitativo, de turismo solidário, bens e serviços gerados por sistemas de produção inclusiva, etc.. São empreendedoras que desenvolvem a sua atividade no tecido económico-social e solidário em empresas sociais, cooperativas, mutualidades, sociedade laborais, empresas com propósitos sociais, centro especiais de emprego, empresas de inserção, a banca ética ou no terceiro sector constituída por associações, fundações, organizações não-governamentais, redes e plataformas não lucrativas.

Deste modo, as autoras realizaram um estudo com duas empreendedoras que permitiu identificar as ações tomadas pelas empreendedoras para lidar com os conflitos trabalho-família, sendo elas: a tentativa de mudar a maneira de agir, procurando controlar as emoções para que não levem problemas do trabalho para o ambiente familiar; o controlo do tempo dedicado ao trabalho e à família, priorizando o primeiro sem detrimento do segundo; a procura da partilha das atividades domésticas com os restantes membros da família, mesmo que para isso seja necessário estipular regras a todos os membros; o bom convívio com os

parceiros, procurando o diálogo e o apoio instrumental e emocional. Em suma, a gestão entre família e trabalho envolve um conjunto de pressões, com ambas as partes a reclamar tempo para si, sendo os longos períodos de trabalho apontados como fator de stress e principal razão para desencadear conflitos (Strobino & Teixeira, 2014).

Uma vez que a maioria das mulheres procura equilibrar a vida familiar com a profissional, é fundamental desenvolver políticas que promovam a liderança feminina sem que para isso a vida familiar seja subvalorizada, doutra forma esta será sempre uma limitação à participação das mulheres no mercado de trabalho (Paula, 2013).

Também a nível social é necessário haver uma atualização dos papéis de homens e mulheres, tanto no âmbito familiar, com maior participação masculina nas tarefas domésticas, como no corporativo, onde é fundamental haver uma mudança da mentalidade social, num espaço em que os homens continuam a ter supremacia (Paula, 2013).

1.3.2 Uma nova forma de Liderar

É visível que o estilo de liderança e a forma como é percebida pelos subordinados são influenciados pelos traços de personalidade do líder, o que tem um grande impacto no desempenho global da organização. Neste sentido, os traços de personalidade, característicos de cada género, são marcas do estilo de liderança (Saseanu, Toma & Marinescu, 2014).

Thimóteo, Zampier e Stefano (2015) referem que, apesar da participação feminina nestes cargos, ainda ser pequena, tem vindo a destacar-se principalmente nas funções relacionadas com a gestão organizacional, que requer uma capacidade de identificar oportunidades e alcançar objetivos diferenciada.

Apesar do estereótipo de que a mulher não é assertiva e tem falta de confiança, Nolen-Hoeksema (2010) defende que as mulheres são resilientes, possuem personalidades fortes e autoconceitos estáveis, independentes do ambiente, adaptam-se com facilidade ao contexto social, expandindo os seus conhecimentos e perspetivas e criando redes de ajuda quando necessário, e possuem múltiplos papéis sociais, o que lhes permite ser menos vulneráveis em situações de crise e tirar benefícios do equilíbrio entre papéis. Prova disso são as líderes excecionais nos negócios, nas famílias e nas suas comunidades.

É de resto a identidade social, que se exprime através da rede de relacionamentos diversificada e duradoura, que torna as mulheres flexíveis, adaptáveis e com capacidade de estabelecer ligação com os interesses e personalidades e encontrar soluções inovadoras e

intuitivas. Por isso, as mulheres tem boa capacidade para organizar, ensinar e liderar, mediar e resolver conflitos, solucionar problemas, bem como construir famílias felizes e precisam destes múltiplos papéis para se sentirem mais seguras, integras e estáveis (Nolen-Hoeksema, 2010).

Esta nova forma de liderar, feminina, distingue-se pela capacidade de gerir pessoas, definindo objetivos e difundindo-os pela estrutura organizacional, o que aumenta o nível de comprometimento dos colaboradores para os alcançar (Thimóteo, Zampier & Stefano, 2015). Cada vez mais emerge uma cultura organizacional que busca competências maioritariamente femininas, como a flexibilidade, a sensibilidade, a paciência, a compreensão, a intuição e a capacidade de trabalhar em equipa, gerir a diversidade e adaptar-se às mudanças, a capacidade de ensinar, interagir, educar, relacionar-se, a participação, a lealdade e a procura da felicidade dos colaboradores, que são muito importantes para o sucesso das empresas (Paula, 2013; Silva, 2013).

Vários estudos têm referido que as diferenças entre géneros, com o homem mais autoritário e com pensamento analítico e a mulher com o seu instinto maternal, altruísmo, capacidades de comunicação, atenção ao detalhe e sentido estético, influenciam a forma de abordar a liderança de uma organização. Por conseguinte, enquanto o homem possui um raciocínio logico-matemático e direcionado para a tarefa, a mulher combina o pensamento lógico com relações colaborativas e cooperativas, o que a torna mais capaz de ouvir as insatisfações dos subordinados e criar climas de motivação. Ou seja, líderes femininas têm tendência para adotar estilos de liderança mais participativos, orientados para as pessoas. (Saseanu, Toma & Marinescu, 2014).

Saseanu, Toma e Marinescu (2014) salientam que na última década tem surgido um novo estilo de liderança, a transformacional, focada na motivação dos colaboradores. Este tipo de liderança permite que estes superem os seus interesses profissionais e se envolvam emocionalmente com a organização, o que favorece o desenvolvimento e a eficiência organizacionais. Ora, este tipo de liderança coincide melhor com as características femininas, pela sua visão, carisma, inspiração e otimismo na busca de soluções criativas para os problemas, o que promove o envolvimento dos outros e a adaptação às circunstâncias do mercado (Saseanu, Toma & Marinescu, 2014; Nolen-Hoeksema, 2010).

Nolen-Hoeksema (2010) salienta o papel das emoções na liderança, em particular na liderança feminina, uma vez que as mulheres são seres sensíveis e as suas forças emocionais desempenham um papel importante para desenvolver relações e responder às necessidades das

peessoas. Tais forças emocionais têm ainda um papel vital para o seu sucesso na comunidade e no mundo empresarial. Permite a criação de relações mais produtivas e satisfatórias, bem como comunicar e negociar mais eficazmente em situações de *stress* emocional. As mulheres possuem, assim, uma elevada inteligência emocional, são ótimas leitoras das emoções dos outros indivíduos, criam empatia dando espaço aos outros para se exprimirem e conseguem gerir melhor as suas respostas emocionais de forma a obter o que desejam (Nolen-Hoeksema, 2010).

Esta capacidade de ler as emoções é fundamental para construir relacionamentos produtivos com os que colaboram consigo e ser mais eficiente nas negociações, pois conseguem ver para além do que está a ser negociado. Para além de perceber as emoções dos outros, a mulher também compreende as suas e é eficiente a geri-las, o que lhe permite definir os seus objetivos, fazer escolhas para as suas vidas e dar respostas rápidas e adequadas face a situações de maior *stress* e decisões importantes (Nolen-Hoeksema, 2010).

A sua capacidade de expressar sentimentos de forma adequada resulta na construção de relacionamentos saudáveis e de confiança, pois as mulheres sabem instintivamente como e quando devem expressar as suas emoções e quais devem evitar. Neste sentido, as mulheres suportam melhor as suas emoções do que os homens e são igualmente melhores a lidar com as emoções dos outros, o que as ajuda a lidar com situações complicadas, mantendo o lado racional. Por outras palavras, as mulheres conseguem gerir de formas mais eficientes as suas emoções, o que as torna mais criativas na criação de estratégias para ultrapassar obstáculos (Nolen-Hoeksema, 2010).

Assim, num ambiente económico turbulento como o atual, onde características como a flexibilidade, a intuição, o desenvolvimento de redes de comunicação e a motivação dos colaboradores, associadas a uma liderança feminina, são cada vez mais valorizadas, tornam-se uma oportunidade para o género. No entanto, o que se verifica é que as conceções acerca do lugar da mulher na sociedade e na economia ainda são discriminatórias, relegando-as para segundo plano quando se fala em liderança, o que tem impacto na cultura organizacional. (Saseanu, Toma & Marinescu, 2014).

Atendendo a estes pressupostos, Thimóteo, Zampier e Stefano (2015) realizaram um estudo de caso, com o objetivo de analisar a ocupação de cargos de liderança por mulheres em empresas privadas de uma região do Brasil. Os resultados mostraram que a liderança feminina se destaca pela maior sensibilidade e conseqüente maior interação, diálogo e proximidade com as equipas subordinadas. Por outro lado, verifica-se ainda uma diferença na remuneração

entre géneros, sendo a mulher, mesmo líder, discriminada no valor do seu trabalho, contudo há a perceção de que esta tendência seja atenuada ao longo do tempo.

Neste sentido, Saseanu, Toma e Marinescu (2014) defendem que a utilização das características de liderança feminina na economia, na política e na sociedade são fundamentais para o sucesso de uma empresa num mercado cada vez mais competitivo. Contudo, para que seja possível, é necessário que a estrutura da organização seja favorável, sem discriminações, e que promova os seus talentos.

Capítulo 2 - Metodologia

2.1 Definição da Amostra

Quando a população, que remete para o conjunto de elementos que constitui o todo numa investigação, é demasiado extensa e se pretende analisar apenas uma característica pode utilizar-se uma amostra representativa da população (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Esta amostra deve ter a dimensão adequada para ser o mais precisa possível, de forma a permitir a utilização de métodos estatísticos. Pode ser uma amostra aleatória, se a probabilidade de um elemento da população ser escolhido para representar a amostra for maior que zero, ou não aleatória, caso esta probabilidade não seja conhecida (Ferrão, Reis & Vicente, 2001; Barbetta, 2002).

Atendendo a que todos os indivíduos incluídos na amostra pertencem à população optou-se por uma amostra aleatória, que tem como principal vantagem os critérios de seleção dos elementos estarem rigorosamente definidos, anulando subjetividades e diminuindo enviesamentos. Por outro lado, tem como desvantagens a dificuldade de obter registos completos da população e a seleção aleatória poder originar uma amostra muito dispersa geograficamente, o que pode aumentar os custos e o tempo do estudo, mas também dificultar o contacto com os potenciais inquiridos (Ferrão, Reis & Vicente, 2001).

Relembrando que o principal objetivo da presente investigação é explorar os desafios e o impacto da liderança feminina no âmbito organizacional e na sociedade em relação ao estilo de liderança e ao género do trabalhador, para este estudo utilizou-se uma amostra aleatória de colaboradores de empresas de Lisboa (Portugal), Luanda e Cabinda (Angola). Assim, foram distribuídos 10 questionários por colaboradores de 15 empresas de cada uma das cidades, perfazendo um total de 300 questionários. A sua distribuição foi realizada presencialmente (150 para cada cidade). Destes apenas foram respondidos 151 questionários, sendo esta a amostra final para este estudo.

2.2 Método de Recolha de Dados

A recolha de dados é a fase da investigação em que é reunida a informação a partir da amostra definida (Quivy & Campenhoudt, 1998), podendo utilizar métodos quantitativos ou qualitativos.

Nesta pesquisa de tipo exploratório, foi utilizada metodologia quantitativa, pois pretende-se quantificar, utilizando técnicas estatísticas, o que permite garantir a precisão dos dados e diminuir a distorção dos resultados. Referem Dalfovo, Lana e Silveira (2008) que os estudos quantitativos têm por base conceitos de referência estruturados, a partir dos quais se formulam hipóteses sobre a problemática que se pretende estudar. Por sua vez, a recolha de dados deverá permitir a sua conversão em variáveis numéricas para analisar recorrendo a técnicas estatísticas ou outras técnicas matemáticas.

Um dos métodos quantitativos mais frequentemente utilizados em ciências sociais é o inquérito por questionário, dado que permite analisar um fenómeno social a partir de informações relativas aos indivíduos da população em questão. Este método tem como vantagens: ser eficiente na recolha de informação de um grande número de inquiridos; possibilitar a utilização de técnicas estatísticas para determinar a validade, a fiabilidade e a significância estatística; possibilitar a quantificação de vários dados e correlacioná-los; permitir a recolha de uma variedade de informação; ser fácil de administrar; focalizar a informação com questões padronizadas; e, poder ser representativo, pelo menos de forma relativa. Por outro lado, a sua aplicação depende da motivação, honestidade, memória e capacidade de resposta dos inquiridos, não se adequa ao estudo de fenómenos sociais complexos e dependerem de uma amostra representativa para conseguir inferir para a população considerada o custo pode ser elevado, a superficialidade das respostas não permite a análise de alguns processos e não considera a individualização dos inquiridos (Quivy & Campenhoudt, 1998, Alves, 2005/2006).

Verificando-se que as limitações da aplicação do inquérito por questionário não influenciam a conceção do propósito deste estudo, foi adotada esta metodologia, até porque se enquadra no objetivo de quantificar a perceção da liderança feminina.

Para que este método seja considerado fidedigno deve obedecer a uma escolha rigorosa, a uma formulação de perguntas clara e unívoca e à correspondência entre o universo de referência das perguntas e o do inquirido (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Neste sentido, o inquérito por questionário é um instrumento que, quando elaborado, necessita de ter uma linguagem clara e precisa, uma vez que no momento do preenchimento todos os inquiridos o devem interpretar da mesma maneira (Quivy & Campenhoudt, 1998).

As perguntas do questionário podem ser abertas ou fechadas. As abertas têm como maior vantagem poderem dar informação mais detalhada pois os inquiridos tem maior liberdade de resposta, em contrapartida muitas vezes as respostas necessitam de interpretação e são mais difíceis de analisar estatisticamente. Por sua vez, as perguntas fechadas são mais fáceis de analisar estatisticamente e os inquiridos têm de resumir a sua opinião às alternativas de resposta que têm (Alves, 2005/2006).

Assim, pela maior facilidade de análise estatística, para efeitos deste estudo, o presente questionário apresenta questões fechadas e abertas, entre a sua análise se foque apenas nas primeiras. Para facilitar a sua compreensão e análise está dividido em três partes. A parte A corresponde à caracterização sociodemográfica, a parte B refere-se à caracterização profissional do inquirido e introduz a sua perceção sobre a diferença entre a liderança feminina e a masculina e, por fim, a parte C debruça-se sobre a liderança feminina propriamente dita, a perceção sobre as vantagens e aspetos relevantes desta liderança e como é vista culturalmente.

Esta última parte utilizou a escala de Likert de 5 pontos com as seguintes opções:

a) 1 – “Muito Fácil”, 2 – “Relativamente Fácil”, 3 – “Assim/Assim”, 4 – “Relativamente Difícil”, 5 – “Muito Difícil”;

b) 1 – “Discordo Totalmente”; 2 – “Discordo Levemente”, 3 – “Não concordo nem discordo”, 4 – “Concordo Levemente”, 5 – “Concordo Totalmente”;

c) 1 – “Pouco Satisfeito”, 2 – “Algo Satisfeito”, 3 – “Nem satisfeito nem insatisfeito”, 4 – “Algo Satisfeito”, 5 – “Muito Satisfeito”.

Como referido, o questionário foi distribuído por várias empresas de Luanda, Cabinda e Lisboa. Em Luanda, Cabinda os questionários foram distribuídos de 5 de janeiro a 15 de fevereiro de 2016, tendo sido entregues em mão aos inquiridos com a indicação de que dali a uma semana seriam recolhidos, o que não aconteceu, tendo sido o prazo de entrega prolongado por mais uma semana. Por sua vez, em Lisboa os questionários foram distribuídos de 16 de fevereiro a 24 de março, tendo sido dado um prazo de 15 dias para preenchimento.

2.3 Análise de Dados

O objetivo de uma investigação é responder à pergunta de partida. Para tal, formulam-se hipóteses e escolhe-se a metodologia adequada (Quivy & Campenhoudt, 1998).

A partir da recolha de dados, estes devem ser agregados em variáveis (nominais, ordinais ou contínuas) e categorias e analisadas as relações entre variáveis (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Após a análise das informações recolhidas, para estudos quantitativos os dados devem ser submetidos a um conjunto de testes estatísticos, de forma a testar as hipóteses pré-estabelecidas e cumprir os objetivos pré-definidos (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Assim sendo, a análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas) e estatística inferencial.

O nível de significância para aceitar ou rejeitar a hipótese nula foi fixado em $(\alpha) \leq 0,05$. Utilizou-se o teste de Mann-Whitney para testar as hipóteses 1 a 6 pois pretendia-se comparar dois grupos com variáveis dependentes de tipo ordinal. Para facilidade de interpretação apresentou-se nas estatísticas descritivas os valores das médias e não os valores das ordens médias. Utilizou-se também o coeficiente de correlação de *Spearman* pois as variáveis eram de tipo ordinal.

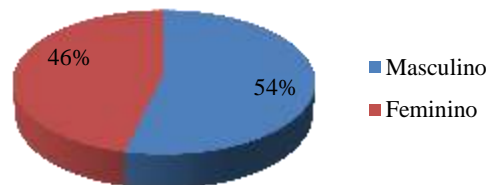
A análise estatística foi efetuada com o recurso ao *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 22.0 para Windows.

Capítulo 3 – Apresentação e Tratamento de Dados

3.1 Caracterização da amostra

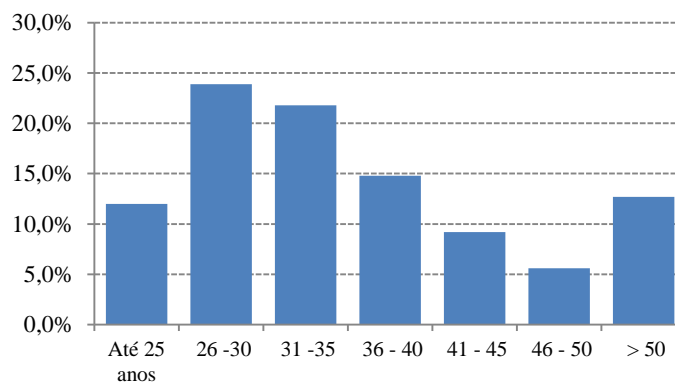
Colaboraram na investigação 151 inquiridos dos quais 48,3% residentes em Luanda e Cabinda, 51,7% residentes em Lisboa. A maioria era do género masculino (54,0%) enquanto o género feminino se encontrava representado pelos restantes 46,0%, conforme se pode comprovar na Figura 2.

Figura 2 – Representação gráfica do género dos inquiridos

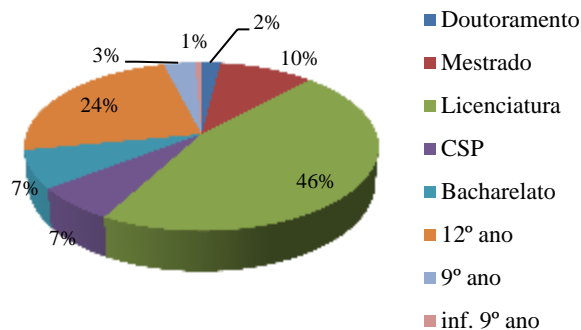


A média de idades era de 36,2 anos, variando entre um mínimo de 19 e um máximo de 66 anos. A Figura 3 mostra que a maioria encontrava-se no escalão etário 26 – 30 anos (23,9%). Os mais novos representavam 12,0% do total de respostas e os mais velhos 12,7%.

Figura 3 – Representação gráfica dos escalões etários dos inquiridos



Segundo a Figura 4, em termos de habilitações académicas, predominavam os sujeitos com licenciatura (46,0%). Seguiam-se depois os com o 12º ano (24,0%) e os com o mestrado (10,0%).

Figura 4 – Representação gráfica das habilitações académicas dos inquiridos

Um pouco mais de metade da amostra não se encontrava casada (45,0%), conforme se verifica na Tabela 1. No entanto, 70,2% afirmava ter filhos. Destes, 25,8% não tinham um filho e 4,0% não responderam, segundo a Tabela 2.

Tabela 1 - Estado civil dos inquiridos

	Frequência	Percentagem
Casado	49	32,5
Não casado	68	45,0
Omissos	34	22,5
Total	151	100,0

Tabela 2 - Filhos dos inquiridos

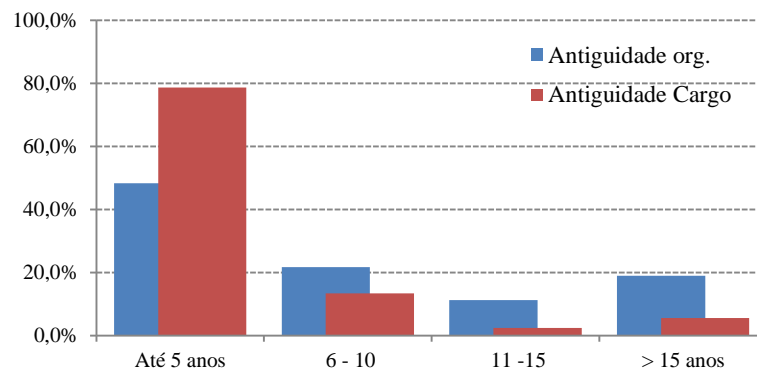
	Frequência	Percentagem
Sim	106	70,2
Não	39	25,8
Omissos	6	4,0
Total	151	100,0

Em termos de residência pessoal, 27,8% residiam em Luanda e em Cabinda (33,8) ou Lisboa (26,5%). No que se refere ao local de trabalho, 15,2% trabalhavam em Lisboa e 12,6% em Cabinda, 37,0% na Província de Cabinda e 21,2% no Distrito de Lisboa. A média da distância entre a residência e o local de trabalho era de 12,8 Km (DP = 10,4Km).

Em termos Profissionais, os cargos mais referidos foram: empregado de mesa (6,6%), Enfermeiro (4,6%) e Administrativo (3,3%).

A distribuição dos sujeitos por níveis de antiguidade na organização e no cargo pode ser apreciada na Figura 5. Uma percentagem muito elevada (78,7%) tinha até 5 anos de antiguidade no cargo e cerca de metade da amostra (48,3%) tinha até 5 anos de tempo de organização.

Figura 5 – Representação gráfica da antiguidade dos inquiridos



Uma percentagem de 26,5% dos inquiridos desempenhava funções de chefia, conforme se verifica na Tabela 3.

Tabela 3 – Funções de chefia dos inquiridos

	Frequência	Percentagem
Sim	40	26,5
Não	105	69,5
Omissos	6	4,0
Total	151	100,0

3.2 Caracterização da liderança nas empresas

De acordo com a Tabela 4, um pouco mais de metade dos inquiridos (54,3%) não considera haver diferenças no tratamento, na organização em que trabalha, entre homens e mulheres, embora uma percentagem expressiva considere que sim (44,4%).

Tabela 4 – Diferenças de tratamento dos inquiridos

	Frequência	Percentagem
Sim	67	44,4
Não	82	54,3
Omissos	2	1,3
Total	151	100,0

As diferenças dos níveis salariais (49,1%) ou de nível funcional (46,4%) são as mais referidas relativamente às diferenças que consideram existir no tratamento entre homens e mulheres nas suas organizações, conforme revela a Tabela 5.

Tabela 5 – Que funções de chefia dos inquiridos

	Frequência	Percentagem
Nível salarial	74	49,1
Nível funcional	70	46,4
Outros níveis	7	4,5
Total	151	100,0

Um pouco mais de dois terços dos inquiridos indica preferência por ser liderado por homens (67,4%), segundo mostra a Tabela 6.

Tabela 6 – Preferência de liderança dos inquiridos

	Frequência	Percentagem
Homens	102	67,4
Mulheres	40	26,7
Ambos	9	5,9
Total	151	100,0

Conforme se verifica na Tabela 7, cerca de metade da amostra trabalhava em empresas de tipo médio (39,7%), 24,5% trabalhava em empresas de tipo micro e 21,2% em macro empresas.

Tabela 7 – Tipo de empresas onde trabalham os inquiridos

	Frequência	Percentagem
Micro	37	24,5
Médio	60	39,7
Macro	32	21,2
Omissos	22	14,6
Total	151	100,0

O número de pessoas que trabalham nas organizações dos inquiridos varia entre um mínimo de 4 pessoas e um máximo de 4000 pessoas. A média é de 189 colaboradores, de acordo com a Tabela 8 (ver em baixo).

Tabela 4 – Dimensão dos recursos humanos

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Número de pessoas	4	4000	189,13	517,84

Em termos médios os sujeitos consideram que há mais vantagem em ser liderado por homens do que por mulheres (3,65 vs 3,45), conforme mostra a Tabela 9.

Tabela 9 – Vantagem no género de liderança

	Mínimo	Máximo	Média
Liderança masculina	1	5	3,65
Liderança feminina	1	5	3,45

Legenda: 1 – pouca 5 - muita

Quando se pede aos inquiridos para descreverem os aspetos relevantes da liderança feminina nas organizações as categorias mais referidas são organização (14,2%), flexibilidade (11,7%) e espírito de equipa (5,0%). E quando se pede para descreverem as vantagens da liderança feminina as categorias mais referidas são organização e compreensão e detalhe (5,8%).

A média da possibilidade de compatibilizar as obrigações familiares com as organizações profissionais pelos respetivos trabalhadores do sexo feminino situou-se nos 2,6 (relativamente fácil), conforme mostra a Tabela 10.

Tabela 10 – Grau de compatibilidade dos inquiridos

	Mínimo	Máximo	Média
Compatibilidade	1	5	2,62

Legenda: 1 – muito fácil 5 – muito difícil

Novamente em termos médios os inquiridos consideram que face à cultura atual do país, existe uma possibilidade relativamente fácil (Média = 2,55) de as mulheres ascenderem a cargos de chefia, no panorama geral das empresas/organizações, de acordo com a Tabela 11.

Tabela 11 – Opinião sobre a possibilidade de ascensão das mulheres a cargos de chefia

	Mínimo	Máximo	Média
Possibilidade de ascenderem	1	5	2,55

Legenda: 1 – muito fácil 5 – muito difícil

Quando comentaram a afirmação “no que se refere às competências e capacidades para liderar, as mulheres são tão competentes como os homens” a média foi de 3,74 (concordo levemente). Cerca de 13,0% discordaram da afirmação e 58,2% concordaram com a afirmação, conforme mostra a Tabela 12.

Tabela 12 – Opinião sobre as competências e capacidades da liderança feminina

	Mínimo	Máximo	Média
Competências e capacidades	1	5	3,74

Legenda: 1 – discordo totalmente 5 – concordo totalmente

A Tabela 13 revela que os sujeitos estão ligeiramente mais satisfeitos com a liderança masculina do que com a liderança feminina (3,69 vs 3,61).

Tabela 13 – Satisfação com a liderança

	Mínimo	Máximo	Média
Liderança masculina	1	5	3,69
Liderança feminina	1	5	3,61

Legenda: 1 – pouco satisfeito 5 – muito satisfeito

Por fim, a Tabela 14 revela que os inquiridos, em média (3,15), concordam ligeiramente com a capacidade das mulheres de gerir processos e pessoas.

Tabela 14 – Opinião sobre a capacidade das mulheres de gerir pessoas e processos

	Mínimo	Máximo	Média
Pessoas/Processos	1	5	3,15

Legenda: 1 – discordo totalmente 5 – concordo totalmente

Quando se correlacionam as respostas da parte C do questionário encontramos os seguintes coeficientes de correlação estatisticamente significativos:

Tabela 15 – Correlações

	1	2	3	4	5	6	7
2	-.408***						
3	.232*	-.213*					
4	.049	-.134	.229**				
5	-.373***	.404***	-.102	-.269**			
6	.376**	-.081	-.085	-.007	.055		
7	-.455**	.625***	-.299***	-.208*	.456***	.154	
8	-.044	.107	-.093	.091	.161	.045	.168*

* $p \leq ,05$ ** $p \leq ,01$ *** $p \leq ,001$

Legenda:

- 1 – Vantagens da liderança masculina
- 2 – Vantagens da liderança feminina
- 3 – Compatibilidade obrigações familiares/profissionais
- 4 – Possibilidade de ascensão das mulheres a cargos de chefia
- 5 – Competências /capacidades
- 6 – Satisfação liderança masculina
- 7 – Satisfação liderança feminina
- 8 – Pessoas/processos

Vantagens da liderança masculina e vantagens da liderança feminina ($r_{sp} = -.408$), coeficiente negativo e moderado. Quanto mais os sujeitos concordam que há vantagens em ser liderado por um homem na organização menos concordam que há vantagens em ser liderado por uma mulher.

Vantagens da liderança masculina e Compatibilidade obrigações familiares/profissionais ($r_{sp} = .232$), coeficiente positivo e fraco. Quanto mais os sujeitos concordam que há vantagens em ser liderado por um homem na organização mais consideram que é difícil compatibilizar as obrigações familiares com as organizações profissionais pelos respectivos trabalhadores do sexo feminino.

Vantagens da liderança masculina e competências e capacidades das mulheres para liderarem ($r_{sp} = -.373$), coeficiente negativo e fraco. Quanto mais os sujeitos concordam que há vantagens em ser

liderado por um homem na organização menos concordam que as mulheres são tão competentes quanto os homens.

Vantagens da liderança masculina e satisfação com a liderança masculina ($r_{sp}=.376$), coeficiente positivo e fraco. Quanto mais os sujeitos concordam que há vantagens em ser liderado por um homem na organização mais satisfeitos estão com a liderança masculina nas suas organizações.

Vantagens da liderança masculina e satisfação com a liderança masculina ($r_{sp}= -.455$), coeficiente negativo e moderado. Quanto mais os sujeitos concordam que há vantagens em ser liderado por um homem na organização menos satisfeitos estão com a liderança masculina nas suas organizações.

Vantagens da liderança feminina e Compatibilidade obrigações familiares/profissionais ($r_{sp}= -.213$), coeficiente negativo e fraco. Quanto mais os sujeitos concordam que há vantagens em ser liderado por uma mulher na organização menos consideram difícil compatibilizar as obrigações familiares com as organizações profissionais pelos respectivos trabalhadores do sexo feminino.

Vantagens da liderança feminina e capacidades das mulheres para liderarem ($r_{sp}=.404$), coeficiente positivo e moderado. Quanto mais os sujeitos concordam que há vantagens em ser liderado por uma mulher na organização mais consideram que as mulheres são tão competentes para liderar como os homens.

Vantagens da liderança feminina e satisfação com a liderança feminina ($r_{sp}=.625$), coeficiente positivo e moderado. Quanto mais os sujeitos concordam que há vantagens em ser liderado por uma mulher na organização mais satisfeitos estão com a liderança feminina nas suas organizações.

Compatibilidade obrigações familiares/profissionais e Possibilidade de ascensão das mulheres a cargos de chefia ($r_{sp}= .229$), coeficiente positivo e fraco. Quanto mais os sujeitos concordam que é fácil compatibilizar as obrigações familiares com as organizações profissionais pelos respectivos trabalhadores do sexo feminino mais consideram que é fácil a ascensão das mulheres a cargos de chefia.

Compatibilidade obrigações familiares/profissionais e satisfação com a liderança feminina ($r_{sp}= -.229$), coeficiente negativo e fraco. Quanto mais os sujeitos concordam que é fácil compatibilizar as obrigações familiares com as organizações profissionais pelos respectivos trabalhadores do sexo feminino menos satisfeitos estão com a liderança feminina.

Possibilidade de ascensão das mulheres a cargos de chefia e competências e capacidades das mulheres para liderar ($r_{sp} = -.269$), coeficiente negativo e fraco. Quanto mais os sujeitos concordam que é fácil compatibilizar as obrigações familiares com as organizações profissionais pelos respectivos trabalhadores do sexo feminino menos concordam que as mulheres são tão competentes como os homens para liderar.

Possibilidade de ascensão das mulheres a cargos de chefia e satisfação com a liderança feminina ($r_{sp} = -.208$), coeficiente negativo e fraco. Quanto mais os sujeitos concordam que é fácil compatibilizar as obrigações familiares com as organizações profissionais pelos respectivos trabalhadores do sexo feminino menos satisfeitos estão com a liderança feminina.

Competências e capacidades das mulheres para liderar e satisfação com a liderança feminina ($r_{sp} = .456$), coeficiente positivo e moderado. Quanto mais os sujeitos concordam que as mulheres têm as mesmas capacidades do que os homens para liderar mais satisfeitos estão com a liderança feminina.

Satisfação com a liderança feminina e gerir pessoas/processo ($r_{sp} = .168$), coeficiente positivo e muito fraco. Quanto mais os sujeitos estão satisfeitos com a liderança feminina mais concorda que a liderança feminina é mais adequada para gerir pessoas e a masculina mais adequada para gerir processos.

3.3 Teste das hipóteses

Hipótese 1 – As vantagens em ser liderado por homens ou mulheres são significativamente diferentes entre angolanos e portugueses.

Os Angolanos consideram que há mais vantagens em ser liderado por homens do que os Portugueses (3,88 vs 3,43), sendo a diferença estatisticamente significativa, $Z = -2,200$,

$p = ,026$ (Tabela 15).

Tabela 16 – Vantagens da liderança: Angola vs Portugal

	Angola		Portugal		Z
	M	Dp	M	Dp	
Liderança masculina	3,88	,83	3,43	1,14	,028*
Liderança feminina	3,43	1,10	3,50	1,28	,706

* $p \leq ,05$

Os Portugueses consideram que há mais vantagens em ser liderado por mulheres do que os Angolanos (3,50 vs 3,43), embora a diferença não seja estatisticamente significativa, $Z = -0,377$, $p = ,706$.

Hipótese 2 – A perceção de que é possível compatibilizar as obrigações familiares com as obrigações organizacionais pelos trabalhadores do sexo feminino é significativamente diferente entre angolanos e portugueses.

Os portugueses consideram que é mais fácil compatibilizar as obrigações familiares com as organizações profissionais pelos respetivos trabalhadores do sexo feminino do que os Angolanos (2,43 vs 2,77), sendo a diferença estatisticamente significativa, $Z = -2,139$, $p = ,032$ (Tabela 17).

Tabela 17 – Compatibilização entre obrigações familiares e profissionais: Angola vs Portugal

	Angola		Portugal		Z
	M	Dp	M	Dp	
Compatibilidade	2,77	1,10	2,43	0,80	,032*

* $p \leq ,05$

Hipótese 3 – A possibilidade de ascensão profissional por parte das mulheres é diferente nos dois países em análise.

Os Angolanos consideram que é mais fácil as mulheres ascenderem a cargos de chefia do que os Portugueses (2,41 vs 2,75), sendo a diferença estatisticamente significativa, $Z = -2,169$, $p = ,030$ (Tabela 18).

Tabela 18 – Possibilidade de ascensão das mulheres: Angola vs Portugal

	Angola		Portugal		Z
	M	Dp	M	Dp	
Compatibilidade	2,41	,92	2,75	,80	,030*

* $p \leq ,05$

Hipótese 4 – A perceção de que as mulheres são tão competentes para liderar como os homens é diferente entre os dois países.

A perceção de que as mulheres são tão competentes para liderar como os homens é mais elevada em Portugal do que em Angola (3,87 vs 3,59), embora a diferença não seja estatisticamente significativa, $Z = -1,549$, $p = ,121$ (Tabela 19).

Tabela 19 – Perceção sobre as Competências das mulheres para liderar: Angola vs Portugal

	Angola		Portugal		Z
	M	Dp	M	Dp	
Competências	3,59	1,19	3,87	1,26	,121

Hipótese 5 – A satisfação com a liderança é diferente entre os dois países.

Os Angolanos estão mais satisfeitos com a liderança masculina do que os Portugueses (3,76 vs 3,61), embora a diferença não seja estatisticamente significativa, $Z = -0,899$, $p = ,369$ (Tabela 20).

Os Portugueses estão mais satisfeitos com a liderança feminina do que os Angolanos (3,70 vs 3,52), embora a diferença não seja estatisticamente significativa, $Z = -0,928$, $p = ,354$ (Tabela 20).

Tabela 20 – Satisfação com a liderança: Angola vs Portugal

	Angola		Portugal		Z
	M	Dp	M	Dp	
Liderança masculina	3,76	,98	3,61	1,04	,369
Liderança feminina	3,52	1,07	3,70	,97	,354

Hipótese 6 – O grau de concordância com a afirmação “ a liderança feminina é mais adequada para gerir pessoas e a liderança masculina para gerir processos” é diferente entre os dois países.

Os portugueses concordam mais do que os Angolanos com a afirmação (3,20 vs 3,16), embora a diferença não seja estatisticamente significativa, $Z = -0,273$, $p = ,785$.

Tabela 21 – Satisfação com a gestão feminina de Pessoas/Processos: Angola vs Portugal

	Angola		Portugal		Z
	M	Dp	M	Dp	
Pessoas/Processos	3,16	1,26	3,20	1,25	,785

Capítulo 4 – Discussão dos Resultados

Como sabemos, a informação obtida dos inquéritos é resumida em tabelas e gráficos. Assim sendo a investigação descritiva constitui por si só objecto da estatística descritiva. Segundo a norma os métodos descritivos, enquanto meios que permitem ordenar e sintetizar a diversidade das informações que estão inseridas nos dados, podem ser aplicados à população ou a uma amostra.

Quivy e Campenhoudt (1998, 211), referem que a fase de análise das informações inclui dois objectivos: a verificação empírica e a interpretação dos factos inesperados, o que significa que pode haver ou não a necessidade de rever as hipóteses lançadas, permitindo ao processo de conclusão, a formulação de novas metodologias de análise ou o agendamento de um novo plano de investigação.

4.1. Caracterização da População

Da análise estatística dos resultados do inquérito, constata-se que dos 151 inquiridos e como já tínhamos referido, a aplicação do questionário foi presencial. A maioria é do sexo masculino e a faixa etária predominante é entre 26 anos e 35 anos. Os níveis de formação predominante em ambos os sexos, são **licenciados** com 46 % e com o 12º ano seguidos de **mestres** na ordem dos 10%. No que respeita à estrutura familiar na sua maioria são pais solteiros(68,5%) e um pouco menos são casados (32,5%). Colaboraram na investigação 151 inquiridos dos quais 48,3% residentes em Cabinda, 51,7% residentes em Lisboa, Ou seja, 73 pessoas de ambos os sexos foram inqueridas em Cabinda e 78 em Lisboa. A diferença entre ambos os sexos, no que respeita a amostragem não é significativa pelo que a amostra é válida. O número de pessoas que trabalham nas organizações dos inquiridos varia entre um mínimo de 4 pessoas e um máximo de 4000 pessoas. A média é de 189 colaboradores, de acordo com a Tabela 8.

A relação entre tempo de trabalho e cargo sofre grandes diferenças, quando comparamos os anos de serviço com a antiguidade no posto de liderança, conforme se visualiza no gráfico abaixo. Vimos que no grupo de organizações, o tempo de liderança vai se encurtando a medida que os anos passam. Em organizações novas que constitui mais de metade da amostra a percentagem de antiguidade no cargo é altíssima e nessas organizações cerca de metade dos efectivos tinham também 5 anos de tempo na organização como

podemos rever na figura cinco. E cerca de 26,5% desempenhava funções de chefia, conforme se verifica na Tabela 5.

4.2 Hipótese Validadas

Hipótese 1 – As vantagens em ser liderado por homens ou mulheres são significativamente diferentes entre angolanos e portugueses?

Os Angolanos consideram que há mais vantagens em ser liderado por homens do que os Portugueses (3,88 vs 3,43). Naturalmente os angolanos não aceitam ser liderados por mulheres e vivem numa sociedade onde a mulher ainda é a matriarca das famílias. Infelizmente ainda faz escola esta velha “maxima”, embora haja um grande esforço do Estado para abrir mais espaços e oportunidades as mulheres.

Os Portugueses consideram que há mais vantagens em ser liderado por mulheres do que os Angolanos (3,50 vs 3,43), embora a diferença não seja estatisticamente significativa, no entanto, já é visível o reconhecimento das competências das líderes no feminino, o que não acontece em Angola. Aliás, aconteceu em menos de cinco anos, aquando da formação do 4º Governo Constitucional de Angola, um Vice-ministro não tomar posse por se recusar a ser liderado por uma mulher nas vestes de Ministra. Aconteceu com Idalina Valente e Pedro Mutundi. Este teria alegado ao presidente Eduardo dos Santos que na etnia Kwanhama, um homem não se pode subordinar a uma mulher –, tendo o Presidente da República, José Eduardo dos Santos, encontrado uma solução que pôs termo partindo o ministério em dois.

Hipótese 2 – A perceção de que é possível compatibilizar as obrigações familiares com as obrigações organizacionais pelos trabalhadores do sexo feminino é significativamente diferente entre angolanos e portugueses?

Os portugueses consideram que é mais fácil compatibilizar as obrigações familiares com as organizações profissionais pelos respetivos trabalhadores do sexo feminino do que os Angolanos (2,43 vs 2,77), sendo a diferença estatisticamente significativa. Conforme se verifica na Tabela 7, cerca de metade da amostra trabalhava em empresas de tipo médio (39,7%), 24,5% trabalhava em empresas de tipo micro e 21,2% em macro empresas.

Hipótese 3 – A possibilidade de ascensão profissional por parte das mulheres é diferente nos dois países em análise?

Novamente em termos médios os inquiridos consideram que face à cultura atual do país, existe uma possibilidade relativamente fácil (Média = 2,55) de as mulheres ascenderem a cargos de chefia, no panorama geral das empresas/organizações, de acordo com a Tabela 11. Os Angolanos consideram que é mais fácil as mulheres ascenderem a cargos de chefia do que os Portugueses (2,41 vs 2,75), sendo a diferença estatisticamente significativa. As diferenças dos níveis salariais (49,1%) ou de nível funcional (46,4%) são as mais referidas relativamente às diferenças que consideram existir no tratamento entre homens e mulheres nas suas organizações, conforme revela a Tabela 5

. A média da possibilidade de compatibilizar as obrigações familiares com as organizações profissionais pelos respetivos trabalhadores do sexo feminino situou-se nos 2,6 (relativamente fácil), conforme mostra a Tabela 10.

Hipótese 4 – A perceção de que as mulheres são tão competentes para liderar como os homens é diferente entre os dois países?

A perceção de que as mulheres são tão competentes para liderar como os homens é mais elevada em Portugal do que em Angola (3,87 vs 3,59), embora a diferença não seja estatisticamente significativa. Quando comentaram a afirmação “no que se refere às competências e capacidades para liderar, as mulheres são tão competentes como os homens” a média foi de 3,74 (concordo levemente). Cerca de 13,0% discordaram da afirmação e 58,2% concordaram com a afirmação, conforme mostra a Tabela 12. A Tabela 13 revela que os sujeitos estão ligeiramente mais satisfeitos com a liderança masculina do que com a liderança feminina (3,69 vs 3,61).

Hipótese 5 – A satisfação com a liderança é diferente entre os dois países?

Os Angolanos estão mais satisfeitos com a liderança masculina do que os Portugueses (3,76 vs 3,61), embora a diferença não seja estatisticamente significativa. Os Portugueses estão mais satisfeitos com a liderança feminina do que os Angolanos (3,70 vs 3,52), embora a diferença não seja estatisticamente significativa.

Hipótese 6 – O grau de concordância com a afirmação “ a liderança feminina é mais adequada para gerir pessoas e a liderança masculina para gerir processos” é diferente entre os dois países.

Por fim, a Tabela 14 revela que os inquiridos, em média (3,15), concordam ligeiramente com a capacidade das mulheres de gerir processos e pessoas. Os portugueses concordam mais do que os Angolanos com a afirmação (3,20 vs 3,16), embora a diferença não seja estatisticamente significativa.

De acordo com a Tabela 4, um pouco mais de metade dos inquiridos (54,3%) não considera haver diferenças no tratamento, na organização em que trabalha, entre homens e mulheres, embora uma percentagem expressiva considere que sim (44,4%). Um pouco mais de dois terços dos inquiridos indica preferência por ser liderado por homens (67,4%), segundo mostra a Tabela 6.

Em termos médios os sujeitos consideram que há mais vantagem em ser liderado por homens do que por mulheres (3,65 vs 3,45), conforme mostra a Tabela 9. Quando se pede aos inquiridos para descreverem os aspetos relevantes da liderança feminina nas organizações as categorias mais referidas são organização (14,2%), flexibilidade (11,7%) e espírito de equipa (5,0%). E quando se pede para descreverem as vantagens da liderança feminina as categorias mais referidas são organização e compreensão e detalhe (5,8%).

Conclusão

A importância deste tema, resulta do facto, como aliás já foi referido no início deste estudo a liderança no feminino ainda é debatida nos *fora* internacionais da qual resultou várias recomendações, quer das Nações Unidas e, União Europeia entre outras organizações regionais. Em 2000 mais de 191 países membros das Nações Unidas aprovaram oito objectivos para o milénio no qual destacamos o terceiro objectivo que visa “promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres”. O nosso estudo inclui, assim, também um inquérito em que participaram 151 pessoas, na sua maioria homens (54,0%) e mulheres (46,0) residentes em Cabinda e Luanda – Angola, e Lisboa – Portugal, funcionários de vários escalões e com média de idade entre 26 anos a 35 anos o que nos permitiu aferir ser fundamental a emancipação das mulheres para aumentarem o seu desempenho e níveis de participação nas lideranças de topo nas organizações públicas e privadas do país.

Tanto em Cabinda e Luanda como em Lisboa, são reconhecidas as capacidades das mulheres quanto às características essenciais que um bom líder deve possuir, tais como a confiança, a motivação, a formação, a segurança, a perseverança, o trabalho em grupo e a coordenação de equipa. É óbvio que neste mundo cada vez mais globalizado e exigente, as mulheres já deram provas que podem desempenhar um papel fundamental para o alcance da eficácia das organizações. Enquanto mulher, temos observado estas desigualdades, e com este trabalho empírico pretendemos dar um contributo, ainda que modesto, para se entender quer a forma como a mulher líder é visto na organização, quer o seu valor e o seu reconhecimento.

Assim, visamos com este estudo aprofundar essa problemática, procurando compreender como a mulher exerce a liderança em espaços tradicionalmente masculina (em que são os CEO de top) e, por outro lado, analisar se os factores que contribuem para a afirmação das mulheres são os mesmos que os dos homens. Para tanto, desenhamos a seguinte pergunta de partida: **Quais são os desafios da liderança feminina nas organizações?**

Para responder a essa questão foi fundamental a análise dos 151 questionários respondidos de um total de 300 distribuídos a 15 empresas de cada uma das cidades, referidas. No questionário medimos 30 questões específicas sobre a liderança no feminino, divididas em 3 partes. A parte A corresponde à caracterização sociodemográfica, a parte B refere-se à

caracterização profissional do inquirido e introduz a sua perceção sobre a diferença entre a liderança feminina e a masculina e, por fim, a parte C debruça-se sobre a liderança feminina propriamente dita, a perceção sobre as vantagens e aspetos relevantes desta liderança e como é vista culturalmente, nesta última parte utilizou-se uma escala de Likert de 5 pontos.

Naturalmente que essas três dimensões ajudaram-nos a perceber melhor a capacidade de um líder em fortalecer a visão de uma organização ou a consolidar a estrutura de uma direcção, em ganhar o apoio dos restantes membros da equipa, em implementar a visão e em termos organizacionais e em garantir o cumprimento das metas de acordo ao plano de mudança desenhado nos objectivos de cada organização.

Na introdução ao nosso estudo, fizemos uma análise do processo da liderança feminina no contexto mundial, a sua evolução ao longo do tempo e a realçamos a sua participação nas lideranças de topo e não deixamos de fora os factores que contribuíram para o seu desempenho bem como os desafios que lhes resta para vencer num mundo globalmente dominados pelos homens, até atingir, idealmente os mesmos níveis de eficácia, apesar de hoje seja cada vez mais evidente o crescimento exponencial da participação das mulheres no desenvolvimento das organizações independentemente da sua dimensão ou sector a que se reporte. É consensual pensar que sem a importante participação activa das mulheres não há resultado de excelência e eficácia nas organizações. No entanto ainda há muito caminho por correr e serão as próprias mulheres a afirmar-se nessa corrida.

Naturalmente que os conceitos apresentados e definidos no enquadramento desse estudo foram de extrema importância para a discussão do tema proposto, pois serviu de apoio à análise dos resultados, permitindo deste modo confrontar a teoria com a prática. Ora, como vimos inicialmente ao elaborarmos o quadro conceptual, liderar exige a partilha de objectivos comuns, ouvir sugestões de outros, delegar responsabilidades e poder, dar informação, debater os problemas, mobilizar esforços para encontrar soluções e transformar grupos, muita das vezes, fracos em verdadeiras equipas vencedoras. Por força destes valores, o estímulo ao crescimento das pessoas que fazem parte de cada equipa torna-se um pressuposto necessário, crescente, importante e valorizado.

Podemos avaliar o exercício de uma liderança, a partir da sua capacidade em promover a gestão participativa de todos os seus integrantes ultrapassando as fronteiras da empresa indo

ampliar a interacção com a sociedade e por essa via obtendo o resultado quantitativo e qualitativo no aumento da competência profissional de cada colaborador.

Para John Kotter (1990), as competências que os líderes precisam de ter para poderem produzir as mudanças necessárias nas suas organizações e atingir a eficácia nas suas acções são:

1. Estabelece uma direcção (desenvolve uma estratégia e uma visão do futuro);
2. Envolve as pessoas (comunica a nova direcção àqueles que compreendem e estão com promettidos com a visão);
3. Motivacional e inspirador (mantem as pessoas na direcção certa com energia necessária para superar os obstáculos).

Assim, podemos concluir que a eficácia da liderança é conseguida através da conjugação de seis factores: criação de uma visão, envolvimento de seguidores, implementação da visão, ter continuidade o projecto, alcançar resultados preconizados e sempre garantir, o trabalho de equipa. Ora, estes factores obviamente que analisamos ao longo do nosso estudo e nos levou a tirar algumas conclusões:

- O líder feminino é inovador, extrovertido, comunicativo, com feedback, produtivo e de consenso;
- Sente-se confortável em ambientes em rápida mudança e está disposta a assumir riscos, mostrando capacidade de estabelecer de forma livre e rápida um fácil relacionamento interpessoal;
- As mulheres lideram com sabedoria e integridade e possuem uma capacidade inata de inspirar os outros, seja na família, no trabalho ou na comunidade, sem precisarem de reconhecimento;
- Possuem competências mentais (encontram soluções criativas para a resolução de problemas e solicitam recursos de forma eficaz a partir da rede de apoios), de identidade (que é multifacetada e adapta-se aos múltiplos papéis da sua vida, mantendo o seu autoconceito e valores), emocionais (compreendem os seus próprios sentimentos e os dos outros e sabem quando e como expressar emoções, o que permite gerir situações importantes) e relacionais (escutam, são tolerantes e pacientes e conseguem colocar-se no lugar dos outros, o que contribui para criar redes sociais fortes), que tornam a sua forma de liderança distinta da do homem.

- Comunica de forma objectiva o que quer e espera dos outros, mantendo um fluxo preciso e constante de informações, permitindo que os colaboradores saibam de forma directa o que se pensa deles.

Da nossa análise dos dados pudemos concluir que o aspecto mais inovador das mulheres líderes podem estar relacionadas com as competências e capacidades de liderar nos sectores de actividade em que estão inseridas, sobretudo, aqueles que exigem algum domínio às inovações tecnológicas e alguma propensão ao risco embora se reconheça que ainda há algumas divergências entre as percepções dos líderes e dos outros membros da organização em relação à liderança exercida pela mulher. Porém, conclui-se que a questão do género tem pouca influência na eficácia da liderança no feminino. Constata-se não existirem grandes diferenças quanto aos desafios de liderança que se colocam às mulheres e aos homens em Cabinda e em Lisboa pois são transversais e comuns a todos.

Da análise global dos resultados pode-se concluir que a percepção dos líderes femininos e dos colaboradores femininos sobre a visão estratégica a adoptar numa organização é mais coincidente comparativamente à percepção dos líderes masculinos e os colaboradores masculinos, levando à conclusão de que o líder feminino tem uma maior capacidade de projectar as suas acções de liderança quando se relaciona com os colaboradores do mesmo sexo.

Naturalmente que o tema não se esgota aqui, há pois ainda um vasto campo de investigação pois existem poucos estudos sobre o tema tanto em Angola como em Portugal, criando deste modo novos espaços para novas investigações neste âmbito, aprofundando as conclusões do presente estudo. Designando fazendo o estudo do diagnóstico do clima organizacional das organizações (em Cabinda e Lisboa) para complementar a análise de desempenho feito neste estudo, o que nos permitiria uma interpretação mais completa da eficácia da liderança feminina nas organizações. Para isso, sugerimos em futuras investigações a realização de estudos complementares que possam de algum modo, na perspectiva de Kopper confirmar ou informar os resultados apresentados no presente estudo, ampliando e/ou diversificando a amostragem aqui estudada.

Bibliografia

- Abreu, Z. (2002). Luta das mulheres pelo direito ao voto. Movimentos sufragistas na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos. *Arquipélago – História*, 2(VI), 443-469.
- Afonso, P.L. (2010). *Liderança- Elementos-chave do processo*. Lisboa: Escolar Editora.
- Alves, N.A. (2005/2006). Investigação por Inquérito. Trabalho elaborado para o Departamento de Matemática da Universidade dos Açores para a obtenção do grau de licenciado em Matemática Aplicada, Ponta Delgada.
- Barbetta, P.A. (2002). *Estatística Aplicada às Ciências Sociais*. (5ª Ed.). Florianópolis: Ed. UFSC.
- Beyer, J.M. (1999). Two approaches to staying charismatic leadership: competing or complementary?, *Leadership Quarterly*, 10, 575–588.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The key to leadership excellence*. Houston, TX: Gulf.
- Caeiro, L. (2008, Nov) *Liderança. Enquadramento geral*. Comunicação apresentada no âmbito do Curso de Promoção Oficial General no Instituto de Estados Superiores Militares, Lisboa.
- Chinchilla, N. & León, C. (2004). *A ambição feminina*. Lisboa: Edições AESE
- Collins, J. (2007). *De Bom a Excelente*. Lisboa: Casa das Letras.
- Conclusões do Conselho, de 7 de março de 2011, sobre Pacto Europeu para a Igualdade entre Homens e Mulheres (2011-2020), 2011/C 155/02, Jornal Oficial da União Europeia
- Conger, J.A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 44–55.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N. & Associates (1987). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cunha, M. & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Dalfovo, M.S., Lana, R.A. & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2(4), 1-13.

- Declaração e Plataforma de Ação da IV Conferência sobre a Mulher, Pequim, 1995. Acedido a 15 de janeiro de 2015 em http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2014/02/declaracao_pequim.pdf
- Estratégia para a igualdade entre homens e mulheres 2010-2015 (2010, 21 de setembro), Comunicação da Comunicação ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Ferrão, F.; Reis, E. & Vicente, P. (2001). *Sondagens – A amostragem como factor decisivo de qualidade*. (2ª Ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Friedan, Betty. (1971). *Mística Feminina*. Rio de Janeiro: Editora Vozes Limitada.
- Gardner, W.L. & Avolio, B.J. (1998). The Charismatic Relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32-58.
- GEM (2014). Global Report 2014. Acedido a 18 de fevereiro de 2016 em <http://www.gemconsortium.org/report>
- GEM (2012). Global Portugal 2012. Estudo sobre o Empreendedorismo. Acedido a 18 de fevereiro de 2016 em <http://www.gemconsortium.org/report>
- Gonçalves, A.T. (2013). *O universo feminino em A Madona, de Natália Correia*. Lisboa: Centro de Literaturas e Culturas Lusófonas e Europeias, Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa.
- Hooper, A. & Potter, J. (2013). *Liderança Inteligente-Criar a paixão pela Mudança*. Lisboa: Actual Editora.
- House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M.W. et al (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W.H. Mobley, M.J. Gessner & V. Arnold (Eds.). *Advances in global leadership* (pp.171-233). Stamford, CT: JAI Press.
- Klein, K.J. & House, R.J. (1995). On fire: charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6, 183-198.
- Kotter, J. (1990). *A Force For Change: How Leadership Differs from Management*. New York: The Free Press.

- Nolen-Hoeksema, S. (2010). *A Vantagem de Ser Mulher*. Lisboa: Editora Estrela Polar.
- Osborne, R. (1987). Simmel y la “Cultura Feminina” (Las múltiples lecturas de unos viejos textos). *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 40, 97-111.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R.B. (2007). The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18 (3), 176- 194.
- Paula, A. (2013). A participação de mulheres em cargos de chefia. Trabalho apresentado ao Departamento de Ciência Política da Universidade Federal do Rio Grande do Sul para a obtenção do grau de Bacharel, orientado pela Professora Doutora Jussara Reis Prá, Porto Alegre.
- Pereira, E.A. (2010). De missangas e catanas: a construção social do sujeito feminino em poemas cabo-verdianos, moçambicanos e são-tomenses (análise de obras de Alda Espírito Santo, Alda Lara, Conceição Lima, Noémia de Sousa, Paula Tavares e Vera Duarte). Tese apresentada à Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo para a obtenção do grau de doutor, orientada pela Professora Doutora Tânia Celestino de Macedo, São Paulo.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1998) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (2ª Ed). Lisboa: Gradiva.
- Rego, A. & Cunha, M.P. (2013). *Liderança Positiva*. (3ª Ed. revista e actualizada). Lisboa: Ed. Silabo.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2004). *A essência da liderança: Mudança, Integridade, Resultados*. Lisboa: Ed. Silabo.
- Relatório relativo à aplicação da Directiva 2002/73/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de Setembro de 2002, que altera a Directiva 76/207/CEE do Conselho relativa à concretização do princípio da igualdade de tratamento entre homens e mulheres no que se refere ao acesso ao emprego, à formação e à promoção profissionais e às condições de trabalho, 29.7.2009, Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias.
- Report on Equality between women and men (2014), Bruxelas: European Commission.

Resolução do Conselho de Ministros nº103/2013, de 31 de dezembro, DR 1ª Série, nº253, V Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania e Não-Discriminação 2014-2017.

Saseanu, A.-S., Toma, S.-G. & Marinescu, P. (2014). Feminine leadership and organisational culture. *Manager Journal*, 19(1), 144-1500.

Silva, L.B. (2013). Liderança Feminina. Artigo científico apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas – Liderança Feminina de TCC I, sob orientação do Professor Durval José Carrara, Centro Universitário Adventista de S. Paulo, S. Paulo.

Silva, M.R. (2010). A situação das mulheres no mundo: que progressos no caminho da igualdade 15 anos depois da Plataforma de Ação de Pequim? *Revista de Estudos Demográficos*, 47, 5-20

Silva, L.P. & Fadul, E. (2011). Administração Pública de Québec: um caso de mudança. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(6), 1040-1058.

Strobino, M.R. & Teixeira, R.M. (2014). Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: estudo de multicasos no setor de comércio de material de construção da cidade de Curitiba. *Revista de Administração*, 49(1), 59-76.

Thimóteo, P.M., Zampier, M.A. & Stefano, S.R. (2015). Atuação feminina em cargos de liderança: a realidade de algumas empresas de uma cidade da mesorregião central do Paraná. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 9(1), 53-75.

Trice, H.M., & Beyer, J.M. (1986). Charisma and its routinization in two social movement organizations. *Research in Organizational Behavior*, 8, 113-164.

Vericat, G.F. (2013). *O Livro Vermelho das Mulheres Empreendedoras*. Lisboa: Ed. Bookout, Lda.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10: 285-305.

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-290

ANEXOS

Anexo I – Política de Igualdade na Europa

Resumo do Relatório relativo à aplicação da Directiva 2002/73/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de Setembro de 2002, que altera a Directiva 76/207/CEE do Conselho relativa à concretização do princípio da igualdade de tratamento entre homens e mulheres no que se refere ao acesso ao emprego, à formação e à promoção profissionais e às condições de trabalho, 29.7.2009, Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias

Este relatório tem como objetivo assinalar aspetos importantes ou problemáticos e identificar boas práticas, referindo os problemas associados à transposição e impacto da diretiva, à aplicação dos direitos e ao papel dos órgãos para a promoção da igualdade, dos parceiros sociais e das ONG.

Em termos da transposição da diretiva, quando terminou o prazo, nove Estados-membros ainda não tinha implementado medidas nacionais, Portugal não estava entre eles. A estes foram iniciados processos de infração, aos quais se juntaram outros posteriormente por inconformidades, somando um total de 25 processos. Apesar das dificuldades iniciais, muitos Estados-membros alteraram a sua legislação para conseguirem cumprir total ou parcialmente as disposições da diretiva.

No que se refere aos impactos da diretiva, dependeram do Estado-membro, mas todos tiveram de proceder a alterações nas respetivas legislações nacionais para conseguirem cumprir.

Em relação ao artigo 1º que se refere à integração da perspectiva da igualdade, alguns Estados-membros atribuíram o estatuto de princípio jurídico na legislação relativa à igualdade entre géneros, outros adotaram programas estratégicos, outros criaram orientações para integrar a perspectiva da igualdade e outros desenvolveram soluções institucionais em entidades interministeriais ou ministeriais.

A Diretiva 2002/73/CE alargou o âmbito da aplicação da Diretiva 76/207/CEE ao definir explicitamente o conceito de discriminação sob todas as suas formas (discriminação direta e indireta, assédio, assédio sexual instruções para discriminar); proteger contra todas as formas de assédio; proteger a gravidez e licença de maternidade, permitindo à mulher retomar o seu posto de trabalho nas mesmas condições que os restantes trabalhadores; e proibir a

discriminação no acesso ao trabalho independente e à filiação e participação de trabalhadores em organizações de trabalhadores ou patronais, ou outras deste âmbito, sendo concedidas iguais regalias oferecidas por estas organizações.

Apesar de existirem disposições que penalizam a discriminação, foi indicado pelos Estados-membros que o número de casos remetidos para os tribunais foi reduzido, devido à morosidade dos procedimentos, às formalidades envolvidas, aos custos e ao receio de atos de retaliação.

A diretiva reconheceu estes problemas e introduziu um conjunto de disposições para melhorar a aplicação da legislação em matéria de igualdade através de processos judiciais e administrativos mais claros, incluindo vários tipos de organizações para intervir nos processos, definindo indemnizações ou reparações de prejuízos mais dissuasores e protegendo contra atos de retaliação.

No que concerne aos órgãos de promoção da igualdade, a diretiva impõe que os Estados-membros designem um ou mais órgãos para promover, analisar, acompanhar e apoiar a igualdade de tratamento entre todas as pessoas, sem discriminação em função do sexo. Entre as funções destes órgãos incluem-se proporcionar assistência independente às vítimas da discriminação nas suas diligências, realizar inquéritos independentes sobre a discriminação e publicar relatórios independentes e formular recomendações sobre qualquer questão relacionada com tal discriminação.

A forma de atuação destes órgãos varia de Estado para Estado, podendo ir de fornecimento de informações e tratamento de queixas em processos quasi-judiciais com decisões vinculativas até investigações por iniciativa própria ou apoio aos queixosos perante os tribunais e/ou autoridades administrativas. Porém, estes órgãos são pouco conhecidos na sociedade, demonstrada pelo número reduzido de pedidos de apoio, pelo que a diretiva determina a necessidade de informar a comunidade da sua existência e funções.

Quanto ao diálogo social com os parceiros sociais, este depende da tradição de cada Estado-membro e do grau de desenvolvimento do diálogo social e da negociação coletiva. Para a promoção da igualdade de tratamento entre homens e mulheres é feito um trabalho de divulgação de informação junto das empresas ou são adotados planos de promoção da igualdade.

O papel das ONG também tem sido importante, pois intervêm na sociedade civil, criando órgãos de aconselhamento que podem ser utilizados em iniciativas políticas e legislação, fornecendo apoio financeiro, realizando conferências e seminários, participando na elaboração de documentos para órgãos nacionais e internacionais e até envolvendo os seus membros em delegações a conferências da ONU.

O relatório conclui que é fundamental o envolvimento de todos os agentes, quer sejam autoridades, parceiros sociais, ONG, órgãos de promoção da igualdade, mas também toda a sociedade para reforçar a sensibilização e utilizar com eficácia as ferramentas de erradicação da discriminação previstas na diretiva.

Resumo da Estratégia para a igualdade entre homens e mulheres 2010-2015 (2010, 21 de setembro), Comunicação da Comunicação ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões. Bruxelas: Comissão Europeia

Este plano estratégico teve por base o Roteiro para a Igualdade entre Homens e Mulheres (2006-2010) e o Pacto Europeu para a Igualdade entre os Sexos e identifica cinco domínios prioritários e um capítulo reservado para questões horizontais. Para cada domínio prioritário são descritas ações-chave que visam promover a mudança e conseguir progressos.

Esta Estratégia constitui o programa de trabalho da Comissão no domínio da igualdade entre homens e mulheres e tem como objetivo promover progressos a nível nacional e proporcionar uma base para a cooperação com as outras instituições europeias e com as partes interessadas.

Assim, o primeiro domínio é a igualdade na independência económica, considerada uma condição essencial para que os homens e as mulheres possam determinar a sua própria vida e tenham verdadeiras possibilidades de escolha. Neste sentido, é reconhecido o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, com uma subida de 57,3% de 2000 para 62,5% de 2009.

Este aumento permitiu contrabalançar os efeitos da diminuição da população em idade ativa, reduzindo a pressão sobre as finanças públicas e os sistemas de segurança social, alargando a base de capital humano e aumentando a competitividade. Por conseguinte, é

fundamental adotar medidas que equilibrem a vida profissional com a privada, que incentivem a fertilidade e disponibilizem serviços de cuidados de elevada qualidade e a preços acessíveis, bem como medidas que estimulem a empregabilidade de mulheres mais velhas, mães solteiras, mulheres com deficiência, mulheres migrantes e mulheres de minorias étnicas, que mostra ser muito baixa.

O salário é ainda um aspeto diferenciador entre géneros, as mulheres recebem salários menores que conduz a pensões de reforma mais baixas. No mesmo sentido, as taxas de inatividade e de desemprego de longa duração são mais elevadas entre as mulheres, pelo que importa definir políticas de promoção do emprego, principalmente para mulheres de minorias étnicas e políticas que assegurem o envelhecimento com dignidade, com os recursos adequados.

Uma outra forma de aumentar a taxa de emprego feminino será promovendo a empreendedorismo feminino e o exercício de uma atividade independente. Adicionalmente, será importante identificar lacunas nas licenças de maternidade e paternidade e criar estruturas de acolhimento de crianças, de forma a possibilitar o equilíbrio entre família e trabalho.

A segunda área prioritária envolve a igualdade na remuneração por trabalho igual e por trabalho de igual valor, uma vez que a disparidade salarial entre homens e mulheres ainda atinge 17,8% na UE. Verifica-se um desfasamento entre os níveis de educação das mulheres e a sua evolução profissional, pelo que é necessário prestar especial atenção à transição entre o ensino e o mercado de trabalho.

Por outro lado, as causas das disparidades salariais estão igualmente associadas à segregação no mercado de trabalho, visto que as mulheres e os homens tendem ainda a trabalhar em setores/empregos diferentes; os empregos «femininos» (principalmente nos setores da saúde, da educação e da administração pública) são, em geral, menos valorizados do que as profissões tipicamente «masculinas». Também dentro de um mesmo setor ou empresa, as funções desempenhadas pelas mulheres têm geralmente menor valor e são menos bem pagas, pelo que é importante aumentar a transparência salarial e incentivar as mulheres a exercerem profissões não tradicionais.

As disparidades salariais revelam ainda a desproporção nas responsabilidades familiares e a dificuldade de conciliar vida profissional e privada. Muitas mulheres trabalham a tempo parcial ou com contratos atípicos, que permitem esta conciliação, mas tem

consequências negativas em termos de remuneração, progressão na carreira, perspetivas de promoção e pensões, pelo que importa criar mecanismo de trabalho a tempo parcial e contratos a termo certo que as protejam.

Em relação à igualdade na tomada de decisões, verifica-se que apesar de alguns progressos, na maioria dos Estados-Membros as mulheres continuam a estar sub-representadas nos cargos de decisão, em especial ao nível mais elevado, mesmo constituindo quase metade da força de trabalho e mais de metade dos novos diplomados do ensino superior na UE. Por isso, pondera adotar iniciativas específicas para melhorar o equilíbrio entre homens e mulheres na tomada de decisão.

Também a nível da ciência e da investigação se verifica um desequilíbrio entre homens e mulheres, o que se torna um obstáculo ao objetivo europeu de aumentar a competitividade e maximizar o potencial de inovação, pelo que assume o compromisso de ter 25% de mulheres em cargos de tomada de decisão ao mais alto nível na investigação.

Dando o exemplo, a Comissão desenvolverá os esforços necessários para melhorar o equilíbrio entre homens e mulheres a nível interno, nomeadamente em postos de decisão, promovendo a participação das mulheres nas eleições para o Parlamento Europeu, designadamente como candidatas e assumindo o objetivo de ter, pelo menos, 40 % de membros femininos nos comités e grupos de peritos criados pela Comissão.

O quarto domínio prioritário envolve a promoção da dignidade, integridade e fim da violência de género, com a adoção de uma estratégia à escala da UE para combater a violência contra as mulheres, sendo um dos objetivos erradicar a prática da mutilação genital feminina, utilizando todos os instrumentos adequados, incluindo a legislação penal, nos limites das competências da UE. Esta medida será apoiada por uma campanha europeia de sensibilização para as questões relativas à violência contra as mulheres, seja ela violência doméstica, assédio sexual, violação, violência sexual em situações de conflito e os costumes ou práticas tradicionais nocivas.

As desigualdades entre homens e mulheres também se verificam nos cuidados de saúde e nos cuidados de longa duração, bem como nos resultados em termos de saúde. Neste sentido, importa assegurar que os serviços sociais e de saúde se adaptam às necessidades específicas das mulheres e dos homens.

Por sua vez, o direito ao asilo não pode ser dispare de acordo com o género, pelo que deve ser promovida formação específica e boas práticas sobre as questões de género, reforçando os elementos relativos às especificidades de género.

O quinto domínio prioritário defende a igualdade entre homens e mulheres na ação externa, exercendo influência na promoção da igualdade de género e da emancipação das mulheres em todo o mundo, em particular em países candidatos à adesão à UE (como a Turquia e os Balcãs Ocidentais) em países parceiros vizinhos, envolvidos na política Europeia da Vizinhança.

Também a UE assume como prioridade o alcance de um dos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio, a eliminação de todas as formas de discriminação contra mulheres, e os objetivos da Plataforma de Ação de Pequim e do programa de ação do Cairo, promovendo a igualdade de género e o empoderamento das mulheres no âmbito do desenvolvimento (2010-2015).

A UE também se compromete a colaborar ativamente com organizações internacionais no domínio da igualdade entre homens e mulheres, como a OIT, a OCDE, a ONU, a UN WOMEN e a União Africana, de forma a apoiar a participação da sociedade civil, o reforço das capacidades e as ações de promoção da igualdade de género e do empoderamento das mulheres.

A UE está ainda empenhada em assegurar a proteção das mulheres em situações de conflito e pós-conflito, garantindo a questão de género na ajuda humanitária. Adicionalmente pretende garantir a plena participação das mulheres nos processos de prevenção dos conflitos, de consolidação da paz e de reconstrução, promovendo ativamente a aplicação das Resoluções 1325 e 1820 do Conselho de Segurança das Nações Unidas sobre as mulheres, a paz e a segurança.

Por fim, as questões horizontais prendem-se com:

- A repartição dos papéis desempenhados por homens e mulheres não-discriminatória em todos os domínios da vida, nomeadamente a educação, as opções profissionais, o emprego e o desporto;
- A simplificação e modernização da legislação associada à proibição da discriminação em razão do sexo, evidenciando-se a discriminação associada também à idade, assim

como o acompanhamento, a aplicação e a avaliação do quadro jurídico com atualizações periódicas discutidas com as empresas, parceiros sociais, organismos de promoção da igualdade e sociedade civil;

- O reforço da colaboração dos governos com as diversas instituições e intervenientes no domínio da igualdade entre homens e mulheres (governos dos Estados-Membros, Parlamento Europeu, organizações dos parceiros sociais, sociedade civil, organismos que promovem a igualdade, organizações internacionais e agências da UE), de forma a analisar os progressos realizados na aplicação da presente estratégia e a prosseguir o trabalho de sensibilização e divulgação dos benefícios das políticas de igualdade entre homens e mulheres;

- A criação do Instituto Europeu para a Igualdade de Género que apresentará relatórios sobre os indicadores ao nível da UE estabelecidos no âmbito da Plataforma de Ação de Pequim e definirá outros indicadores, sempre que necessário (sobre as mulheres e o ambiente, por exemplo).

Resumo do *Report on Equality between women and men (2014)*, Bruxelas: European Commission

Segundo refere o relatório sobre a igualdade entre mulheres e homens, a igualdade é um direito fundamental e uma pré-condição para uma democracia efetiva e um crescimento económico duradouro. Como tal, é um dos princípios fundadores da Comunidade Europeia e um pilar da sua construção, uma vez que contribui para o emprego, crescimento, equidade e alterações democráticas.

Deste modo, este relatório pretende avaliar os progressos alcançados em 2014 nas seis áreas prioritárias da estratégia 2010-2015 para a igualdade entre géneros, de forma a identificar desafios e lacunas tendo por base informações e dados estatísticos atualizados.

.Assim, no que diz respeito à igualdade de independência económica, verifica-se que a contribuição das mulheres para o rendimento das suas famílias está a crescer, contudo a independência económica não tem tido avanços, antes pelo contrário, nalguns casos houve retrocessos, provavelmente devido à crise económica, que diminuiu a empregabilidade de jovens mulheres.

No geral, as disparidades de género no emprego diminuíram nos últimos anos, no entanto as medidas de promoção da igualdade de género não resultaram de igual forma para todos os Estados-membros, pelo que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional para as mulheres ainda tem de ser melhorado.

Para melhorar a posição da mulher na economia, é importante conseguir que haja um equilíbrio entre trabalho e família, o que envolve a implementação de medidas, tais como creches e apoios extraescolares para cuidar das crianças ou apoios para outros dependentes a preços acessíveis, licenças de paternidade e maternidade remuneradas e flexibilidade laboral, com horários flexíveis, trabalho a partir de casa e medidas inovadoras de partilha equitativa do trabalho.

A segunda área prioritária era a igualdade de salário para o mesmo trabalho e trabalho de igual valor, que revela que a redução das disparidades dos salários e das pensões tem tido um progresso lento, as diferenças rondam os 19% nos salários e 39% nas pensões. Por outro lado, apesar de os homens abandonarem a escola mais cedo e as mulheres serem mais propensas a concluir o ensino superior, este facto não se traduz numa maior representação em cargos superiores.

A segregação ocupacional é ainda generalizada e as mulheres tendem a desempenhar funções nos setores onde a remuneração é tendencialmente mais baixa. Os papéis tradicionais das mulheres continuam a associar-se às artes, humanidades, saúde e ensino, estando pouco representadas em áreas como engenharia, ciência e matemática. Esta persistência de segregação na educação e profissão reforça os estereótipos de género, desvalorizando o trabalho feminino e subaproveitando suas as capacidades.

A área da igualdade na tomada de decisão ainda se encontra sub-representada pelas mulheres, pelo que este défice desempenha um papel importante na melhoria da responsabilidade democrática e da prosperidade na Europa. Apesar desta disparidade ter diminuído nos últimos anos, as mulheres ainda representam menos de um quarto dos membros do conselho das empresas, apesar de representarem quase metade da força de trabalho empregada (46%). Aliás, mesmo a nível político, poucos parlamentos e governos nacionais estão prestes a atingir a paridade de gênero, para a maioria dos Estados-membros, as mulheres ainda representam menos de um terço dos ministros e deputados dos parlamentos.

Para que se vejam progressos rápidos e sustentáveis nesta área, os governos, os partidos políticos e a gestão de topo das empresas precisam de adotar medidas concretas. Neste sentido, a Comissão mantém o compromisso de monitorizar estes progressos e apoiar os Estados-membros nos seus esforços de mudança, cofinanciando 23 projetos liderados por governos e/ou as partes interessadas para aumentar a participação das mulheres na tomada de decisão económica em todos os níveis.

Também a dignidade, integridade e fim da violência baseada no género foi uma das áreas prioritárias, podendo ser física, sexual, económica e/ou psicológica. Este tipo de violência compromete o direito fundamental à integridade física e põe em perigo o bem-estar, a saúde e, em muitos casos, a vida das vítimas.

Apesar de nos últimos anos a UE ter desenvolvido legislação baseada no género, com medidas orientadas para o combate à violência, este tipo de crime sobre a mulher é substancialmente superior, com um terço das mulheres na UE a serem vítimas de violência física ou sexual, sendo o tráfico de mulheres um aspeto relevante.

Outra área prioritária é a igualdade de género em ações externa, promovida em fóruns internacionais, em países que são candidatos ou potenciais candidatos à adesão à UE, países da Política Europeia de Vizinhança e países fora da Europa.

Um dos exemplos é o projeto partilhado com a ONU para eliminar disparidades de género no ensino primário e no aumento de mulheres nos parlamentos nacionais. No entanto, este progresso tem sido muito lento e desigual em muitas áreas, nomeadamente na mortalidade materna, no acesso universal à saúde reprodutiva, nas taxas de infeção de HIV/SIDA que continuam mais elevadas entre as mulheres, nos casamentos precoces e forçados, no emprego decente para as mulheres, nas disparidades de género no ensino secundário e na violência contra mulheres.

No seu Quadro Estratégico e Plano de Ação dos Direitos Humanos e Democracia em países terceiros, a UE priorizou questões como a participação política das mulheres e *empowerment* económico, iniciativas contra a violência baseada no género e práticas nocivas.

A implementação do Plano de Ação da UE sobre a Igualdade de Género e *Empowerment* das Mulheres no Desenvolvimento (GAP) tem mostrado progressos significativos desde 2010. O relatório de 2014 sobre a sua aplicação revelou que a integração

do género foi reforçada em 20 diferentes sectores políticos, referindo a importância de promover a igualdade de género através do diálogo político.

A promoção da igualdade entre géneros também tem sido sistematicamente integrada nas principais áreas políticas da ajuda humanitária (por exemplo, proteção, abrigo, comida, saúde, água, saneamento e higiene), assim como o marcador de idade-género, introduzido em 2014, continuará a assegurar que programas de sensibilização relacionados com o género e a idade.

A estratégia de alargamento 2014-15 presta especial atenção à discriminação no emprego, às baixas taxas de participação de mulheres na força de trabalho e aos estereótipos e papéis tradicionais de género que limitam a capacidade das mulheres para fazer valer os seus direitos. Salienta ainda que a violência contra as mulheres continua a ser um desafio a ser abordado em todos os países candidatos.

A igualdade de género, incluindo a discriminação contra mulheres, foi também promovida nos países parceiros de Vizinhança, através do diálogo político e da assistência no âmbito do Instrumento Europeu de Vizinhança e Parceria.

Por fim, a Abordagem Global das Migrações e Mobilidade (GAMM), da responsabilidade da política externa de migração da EU, tem tido em consideração a perspetiva de género em todos os diálogos e quadros de cooperação com países terceiros, em particular, com as Parcerias para a Mobilidade e as Agendas Comuns para a Migração e a Mobilidade, dando atenção especial à dimensão do género quando se trata dos migrantes mais vulneráveis, tais como crianças, vítimas de tráfico de seres humanos e requerentes de asilo.

Por fim, as questões transversais também foram tidas como prioritárias. Por exemplo, nas suas orientações políticas para a nova Comissão, o Presidente Juncker apelou a uma avaliação do impacto social antes de qualquer programa de apoio à estabilidade para os países da área do euro ser implementada, incluindo o impacto social das políticas de igualdade de género.

Embora a igualdade de género não esteja contemplada no orçamento da UE, os seus diversos programas ajudaram a promover esta iniciativa em várias áreas-chave, impactando a saúde e bem-estar de homens e mulheres igualmente. Por exemplo, o projeto EuGenMed irá garantir que é dada maior atenção às diferenças de género na pesquisa médica e melhorar o

tratamento das principais doenças crónicas, como doenças cardíacas, diabetes, reumatismo, etc. especificamente para as mulheres.

Deste modo, sendo a igualdade de género considerada uma prioridade por 76% dos cidadãos da UE, as atividades de dirigidas para a sua implementação incluem:

- Promoção do emprego feminino, investimento no apoio à primeira infância com acesso facilitado a longo prazo, redução dos desincentivos fiscais para mulheres a trabalhar através de recomendações específicas por país e utilização dos cofinanciamentos dos Fundos Estruturais Europeus e de Investimento.

- Aumento da consciencialização sobre a disparidade salarial entre géneros e monitorização da aplicação da legislação sobre igualdade de tratamento e transparência salarial.

- Continuação da proteção das mulheres e meninas da violência baseada no género, através de legislação e medidas favoráveis aos direitos das vítimas, apoiando ações específicas, como campanhas governamentais contra a violência baseada no género e projetos liderados por organizações não-governamentais.

Assim, a UE deve continuar a sua busca pela igualdade de género e continuar a apoiar as mulheres no resto do mundo. Apesar dos avanços importantes que foram feitos, ainda há muito a ser feito em relação à disparidade de género no *empowerment* económico, pagamentos, salários, pensões e poder e para enfrentar os estereótipos e erradicar a violência baseada no género.

Por conseguinte, enquanto vários países fizeram progressos significativos no emprego ou na tomada de decisão, outros ainda têm de percorrer um longo caminho, pois continuam a reproduzir antigas formas de desigualdade e de violência, ao mesmo tempo que são criadas novas formas como a ciberviolência, por exemplo.

Resumo das Conclusões do Conselho, de 7 de março de 2011, sobre Pacto Europeu para a Igualdade entre Homens e Mulheres (2011-2020), 2011/C 155/02, Jornal Oficial da União Europeia

Em 2011 foi definido o Pacto Europeu para a Igualdade entre Homens e Mulheres em todas as atividades. Assumindo que Tratados anteriores tinham demonstrado progressos

lentos, a Estratégia «Europa 2020» tem como maior objetivo aumentar a taxa de emprego para 75% entre homens e mulheres entre os 20 e os 64 anos, dando prioridade ao combate aos obstáculos à participação das mulheres no mercado de trabalho.

Neste sentido, no âmbito do Quadro de Avaliação Comum (16984/10 + ADD1), será realizada a implementação, avaliação e seguimento das políticas de emprego que promovam a igualdade entre homens e mulheres, equilibrando a relação entre trabalho e vida pessoal.

Assim, considerando que as políticas de igualdade entre géneros são vitais para o crescimento económico, a prosperidade e a competitividade e tendo por base estes tratados, impõe-se: o fim das disparidades entre homens e mulheres no emprego e a proteção social, designadamente no emprego, na educação e na promoção da inserção social; a promoção do equilíbrio entre vida familiar e profissional para ambos; e o combate a todas as formas de violência contra as mulheres, assegurando o pleno gozo dos seus direitos fundamentais.

Resumo da Resolução do Conselho de Ministros nº103/2013, de 31 de dezembro, DR 1ª Série, nº253, V Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania e Não-Discriminação 2014-2017

O V Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania e Não-Discriminação 2014 -2017 (V PNI) enquadra-se nos compromissos assumidos por Portugal nas várias instâncias internacionais, designadamente no âmbito da Organização das Nações Unidas, do Conselho da Europa, da União Europeia e da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP).

A entidade coordenadora do V PNI foi designada por Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG) e tem como funções principais elaborar os planos de atividades anuais, orientar e acompanhar as entidades responsáveis pela implementação das medidas e elaborar relatórios intercalares e anuais, avaliando o seu cumprimento.

No seu compromisso para a promoção da igualdade de género e não-discriminação em função do sexo e orientação sexual em todas as áreas de governação, o V PNI pretende ser transversal a todos os ministérios e componentes sectoriais, articulando com planos e programas nacionais, de forma a intervir nos domínios da educação, saúde e mercado de

trabalho, pois entende-se que estas áreas necessitam de um maior investimento que permita alargar e aprofundar as respetivas medidas.

A nível da educação pretende-se integrar a entidade de género como um dos eixos estruturantes das orientações para a educação pré-escolar, ensino básico e secundário. No mercado de trabalho prevê-se a monitorização da aplicação do regime jurídico do setor empresarial do Estado na implementação de planos de igualdade.

No entanto, o V PNI envolve muitas outras áreas, prevendo-se a adoção de 70 medidas em sete áreas estratégicas, sendo elas:

- 1) Integração da Perspetiva da Igualdade de Género na Administração Pública Central e Local;
- 2) Promoção da Igualdade entre Mulheres e Homens nas Políticas Públicas:
 - 2.1) Educação, Ciência e Cultura;
 - 2.2) Saúde;
 - 2.3) Juventude e Desporto;
 - 2.4) Inclusão Social e Envelhecimento;
 - 2.5) Ambiente, Ordenamento do Território e Energia;
- 3) Independência Económica, Mercado de Trabalho e Organização da Vida Profissional, Familiar e Pessoal;
- 4) Orientação Sexual e Identidade de Género;
- 5) Organizações não-governamentais;
- 6) Comunicação Social;
- 7) Cooperação.

Para a Integração da Perspetiva da Igualdade de Género na Administração Pública Central e Local foi determinada a implementação de um plano para a igualdade, com formação inicial e contínua de todos os dirigentes e agentes da Administração Pública, bem como a recolha e tratamento de informação estatística relativa aos recursos humanos da Administração Pública e políticas públicas, a implementação de planos municipais e ações de sensibilização.

Para a promoção da Igualdade entre Mulheres e Homens nas Políticas Públicas pretende-se, entre outras medidas, integrar a entidade de género como um dos eixos estruturantes das orientações para a educação pré-escolar, ensino básico e secundário; reforçar

a sensibilização e a formação de profissionais, integrando referenciais técnicos sobre igualdade de género em saúde nos principais programas desta área; promover a participação equilibrada e não-discriminatória de mulheres e de homens nas modalidades desportivas; promover a igualdade de género entre os jovens, implicando as associações juvenis e/ou quer envolvendo a população jovem; integrar a dimensão da igualdade de género nas políticas de inclusão, de forma a contribuir para melhorar a situação das mulheres em situação de maior vulnerabilidade socioeconómica, aumentando o seu acesso aos recursos, o seu estatuto social e económico e a sua capacitação e reduzindo os riscos de exploração e a sua vulnerabilidade face ao gozo dos direitos fundamentais; Integrar a dimensão da igualdade de género nas políticas do ambiente, ordenamento do território e energia.

No que se refere à Independência Económica, Mercado de Trabalho e Organização da Vida Profissional, Familiar e Pessoal e verificando-se que as responsabilidades familiares ainda recaem maioritariamente sobre as mulheres, prevê-se promover as condições favoráveis à igualdade de oportunidades e de tratamento no mercado de trabalho, em particular a nível salarial, a conciliação entre a esfera profissional e a vida *familiar e pessoal, bem como a promoção do empreendedorismo feminino.

Em relação à Orientação Sexual e Identidade de Género, os objetivos são prevenir e combater todas as formas de discriminação em função da orientação sexual e da identidade de género; promover a sensibilização de toda a sociedade portuguesa para esta problemática; garantir a implementação e monitorização das orientações internacionais, aos quais Portugal está vinculado, em matéria de não-discriminação em razão da orientação sexual e da identidade de género.

As Organizações não-governamentais, pela sua intervenção ativa no exercício da cidadania, devem ser apoiadas pelo Estado no desenvolvimento de tarefas que promovam os direitos das mulheres e que concorram para a realização das políticas de cidadania e igualdade de género, bem como incentivadas a realizar projetos e ações desenvolvidas no mesmo sentido.

A Comunicação Social influencia decisivamente os comportamentos, de forma positiva ou negativa, e frequentemente reforça estereótipos sociais, em particular em conteúdos de entretenimento e publicidade, pelo que se pretende que contribuam para a eliminação das desigualdades entre mulheres e homens, revelando um conjunto de realidades

relacionadas com a temática e eliminando conteúdos jornalísticos e publicitários sexistas e estereotipados, cumprindo, assim, uma importante função social de promoção de uma sociedade mais igualitária.

Por fim, a área estratégica da cooperação está relacionada com medidas destinadas a garantir o cumprimento dos compromissos assumidos por Portugal no plano internacional e a integração das suas políticas nas correntes estratégicas geradas neste domínio, nomeadamente mediante a sua participação e envolvimento ativo nos diferentes organismos e instâncias internacionais, onde se encontra representado, reforçando a transversalização nas políticas de cooperação sectoriais e estabelecendo protocolos bilaterais de cooperação. Para além disso, refere-se ainda a medidas que consubstanciam os compromissos assumidos por Portugal no que toca à cooperação para o desenvolvimento, com destaque para a cooperação com os países da CPLP.

Anexo II – Política Familiar na Europa

A partir de Chinchilla & León, 2004

Em 1996 foi elaborada a Carta Social Revista Europeia, que assumia o compromisso de assegurar o exercício de vários direitos e princípios, dos quais se destaca, no artigo 16º que “a família, como célula fundamental da sociedade, tem direito a uma protecção social, jurídica e económica apropriada para assegurar o seu pleno desenvolvimento”, não definindo como seriam exercidos estes direitos.

Mais tarde, em 2001, na XXVII Conferência de Ministros europeus para os assuntos familiares, após análise das diversas políticas existentes nos Estados-Membros para os trabalhadores com responsabilidades familiares, definiu-se como principais objetivos:

- Flexibilizar os horários de trabalho;
- Ajudar as famílias com filhos menores;
- Ajudar as famílias com pessoas dependentes, por incapacidade física ou mental, velhice ou necessidades da primeira infância;
- Dividir equitativamente as responsabilidades familiares entre o homem e a mulher.

No mesmo ano, foi desenvolvido um programa promoção da igualdade entre géneros, com o objetivo de incentivar o emprego feminino. Baseado neste programa, foram definidos alguns direitos, nomeadamente o de ter uma creche onde colocar os seus filhos com mensalidades comportáveis e a flexibilização de horários de trabalho a trabalhadores com responsabilidades familiares.

Resumidamente, pode falar-se em quatro níveis de iniciativas de promoção da família:

- Legislação em torno da maternidade/paternidade e respetivas medidas de conciliação.

A baixa por maternidade permite à mulher grávida interromper a sua atividade laboral e ocupar-se dos cuidados prévios e posteriores ao parto. A duração e características variam para cada país, contudo a Diretiva comunitária 92/85 define um mínimo de 14 semanas. A maioria dos países europeus, entre os quais se inclui Portugal, adota este prazo, no extremo oposto está a Finlândia com 11 meses de baixa.

Alguns países possibilitam que a mulher receba a remuneração total, noutros é calculada uma percentagem. Na maioria dos países esta baixa é obrigatória, pelo menos durante um determinado período, noutros é facultativa, o que permite optar pelo regresso precoce à sua atividade laboral e o regresso à remuneração total.

Verifica-se que todas estas iniciativas estavam direcionadas para a mãe, pois pensava-se que cuidar dos filhos ainda era uma tarefa exclusiva feminina. Contudo, do ponto de vista legislativo, ao abrigo da promoção de igualdade entre géneros, têm sido feitas algumas alterações de forma a integrar os pais nestas tarefas, com a implementação da licença de paternidade.

Existe ainda nalguns países a licença de atendimento aos filhos, que permite que um dos pais de filhos menores interrompa a sua atividade laboral para os acompanhar nos primeiros anos de vida, sendo este período de três anos no máximo em Portugal.

➤ Ajudas diretas às famílias

Os subsídios familiares são a ajuda mais adotada pelos vários países da Europa e pode ter várias razões: nascimento, familiar, de educação, de saúde, de maternidade, de ajuda a famílias de acolhimento ou adotantes, com dificuldade económicas, ou socialmente excluídas, de ajuda ao pagamento de creches ou transporte escolar e de ajuda à escolaridade dos filhos.

➤ Ajudas indiretas ou fiscais

Para a maioria dos países as deduções fiscais são muito pequenas e relacionam-se mais com o volume de rendimentos do que o número de filhos. Por vezes, quando o nível de rendimentos é baixo (este patamar varia em função do país), os pais podem solicitar uma ajuda social como complemento dos rendimentos.

Muitos adotam políticas familiares com ajudas diretas e indiretas.

➤ Infraestruturas para as famílias

O aumento da rede de creches, sejam gratuitas ou subsidiadas pelo Estado (com uma ajuda financeira que permita que os pais possam pagar a mensalidade), torna-se essencial para que ambos os pais possam trabalhar e conciliar a educação dos filhos e a atividade laboral. A criação de cheques creche que possibilitam a escolha da creche pelos pais ou o

desagravamento fiscal para as empresas que possuam creche como um serviço fornecido aos seus colaboradores são alternativas cada vez com mais sucesso entre as famílias.

Para além destas iniciativas, alguns Estados membros têm aumentado a flexibilidade dos horários laborais, adotando várias medidas, tais como:

- Redução da jornada laboral;
- Trabalho a tempo parcial ou horários adaptados;
- Teletrabalho ou possibilidade de trabalhar em casa, de forma a poder acompanhar a família;
- Possibilidade de ausentar-se por questões familiares;
- Alargamento/encurtamento da jornada laboral, consoante as necessidades;
- Créditos de tempo, em que o trabalhador interrompe momentaneamente a atividade laboral para responderem as necessidades familiares.

Apesar de serem medidas difíceis de implementar, pois muitas empresas são ainda conservadoras, estudos mostram que a flexibilidade aumenta a polivalência, a criatividade e a produtividade. Neste sentido, em alguns países estas medidas têm sido fomentadas por concursos onde são premiadas as empresas mais flexíveis e campanhas de sensibilização.

Em suma, as medidas de apoio à família variam de país para país e de acordo com os objetivos. Por exemplo, para os países escandinavos, o objetivo é a mulher poder ter uma atividade laboral e filhos; para os franceses, o objetivo é aumentar a taxa de natalidade. Países como Grã-Bretanha e Alemanha, apesar de estarem a comprometer a substituição geracional, não adotaram quaisquer iniciativas relevantes.

Assim, o sucesso destas políticas pode ser medido combinando duas variáveis: taxa de fecundidade e índice de emprego feminino. Países que adotaram boas políticas e fomentaram estas duas variáveis com algumas das iniciativas descritas tiveram resultados substancialmente superiores.

Anexo III – Exemplar do questionário apresentado para a pesquisa



Mestrado em comunicação nas Organizações

Caro Gestor(a)

Assunto: Pesquisa Sobre a Liderança nas Organizações

Exmo. (a) Sr./ Sra.

Sou Mestranda na Universidade Lusófona no Mestrado **Comunicação nas Organizações** e encontro-me a realizar uma pesquisa sobre Liderança nas Organizações.

Nesse sentido venho solicitar a sua colaboração com a sua resposta a este Questionário para que os meus resultados possam ser fortalecidos com essa dimensão.

As suas respostas serão tratadas confidencialmente pelo que lhe solicito a maior sinceridade nas mesmas. Por isso não indique qualquer dado individual identificativo da sua pessoa.

Os dados obtidos serão exclusivamente destinados a fins académicos, pelo que lhe asseguro que não haverá quaisquer fugas de informação que lhe possam vir a ser adversas profissionalmente.

Grato pela sua ajuda sou,

Edna António

Muito Obrigado

Parte A

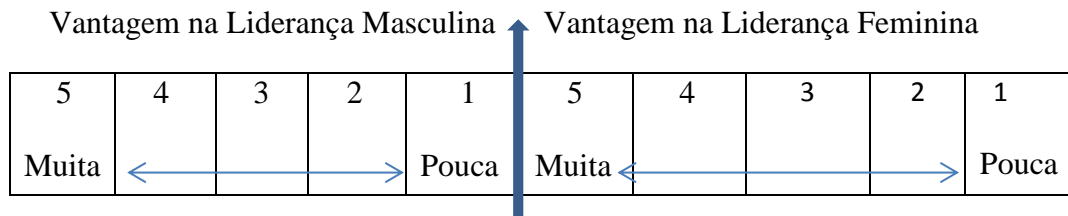
1) Caracterização Pessoal	3) Exercício Profissional
<p>1.1) Sexo M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/></p> <p>1.2) Idade <input type="text"/> (anos)</p> <p>1.3) Habilitações Académicas</p> <p>1.3.1) Doutoramento <input type="checkbox"/></p> <p>1.3.2) Mestrado <input type="checkbox"/></p> <p>1.3.3) Licenciatura <input type="checkbox"/></p> <p>1.3.4) Curso Superior Profissional <input type="checkbox"/></p> <p>1.3.5) Bacharelato ou Equivalente <input type="checkbox"/></p> <p>1.3.6) 12º Ano <input type="checkbox"/></p> <p>1.3.7) 9º ano <input type="checkbox"/></p> <p>1.3.8) Inferior ao 9º ano <input type="checkbox"/></p> <p>1.4) Estado Civil</p> <p>1.4.1) Casado <input type="checkbox"/></p> <p>1.4.2) Não Casado <input type="checkbox"/></p> <p>1.5) Estrutura Familiar</p> <p>1.5.1) Tem filhos? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/></p> <p>1.5.2) Se indicou sim diga quantos filhos? <input type="text"/></p> <p>2) Residência Pessoal</p> <p>2.1) Concelho (Município) <input type="text"/></p> <p>2.2) Distrito (Província) <input type="text"/></p>	<p>3.1.) Local de Exercício profissional (local onde exerce sua profissão)</p> <p>3.1.1) Local <input type="text"/></p> <p>3.1.2) Distrito (Província) <input type="text"/></p> <p>3.1.3) Concelho (Município) <input type="text"/></p> <p>3.1.4) País <input type="text"/></p> <p>3.2) Distância entre Residência e local de trabalho <input type="text"/> Kms</p> <p>3.3) Cargo ou categoria que ocupa <input type="text"/></p> <p>3.4) Antiguidade na Empresa / Organização <input type="text"/> Anos</p> <p>3.5) Antiguidade no seu cargo <input type="text"/> Anos</p> <p>3.6) Exerce cargo de Gestão ou chefia? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/></p> <p>2.3) País <input type="text"/></p> <p>2.4) Local <input type="text"/></p>

Parte B

<p>1) Nos seguintes Ramos indique quais as actividades da sua Empresa.</p>	<p>2) Opiniões sobre a gestão das pessoas</p>
<p>1.1. Ramo Gestão de Recursos Humanos</p> <p>1.1.1) Actividades de selecção e colocação de pessoal <input type="checkbox"/></p> <p>1.1.2) Actividade de trabalho Temporário <input type="checkbox"/></p> <p>1.1.3) Outro fornecimento de Recursos Humanos <input type="checkbox"/></p> <p>1.2) Ramo de Educação</p> <p>1.2.1) Ensinos desportivos e recreativos <input type="checkbox"/></p> <p>1.2.2) Ensino de Actividades Culturais <input type="checkbox"/></p> <p>1.3) Ramo de Saúde</p> <p>1.3.1) Actividades de Análises Clínicas <input type="checkbox"/></p> <p>1.3.2) Actividades de Enfermagem <input type="checkbox"/></p> <p>1.3.3) Outras Actividades de Saúde Humana <input type="checkbox"/></p> <p>1.4) Ramo Administrativo <input type="checkbox"/></p> <p>1.5) Outros Ramos de Actividades <input type="checkbox"/></p>	<p>2.1.) Considera haver diferenças no tratamento, na sua organização entre homens e mulheres?</p> <p>Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/></p> <p>2.1.1) (Se respondeu sim) Essas diferenças são:</p> <p>2.1.2) Nível salarial <input type="checkbox"/></p> <p>2.1.3) Nível Funcional <input type="checkbox"/></p> <p>2.1.4) Outros Níveis <input type="checkbox"/></p> <p>2.1.5) Quais <input type="text"/></p> <p>1.3) Pessoalmente prefere ser liderado por Homens ou Mulheres?</p> <p>1.3.1) Liderado por Homens <input type="checkbox"/></p> <p>1.3.2) Liderado por Mulheres <input type="checkbox"/></p> <p>3) Tipo de Empresa 3.1) Micro <input type="checkbox"/></p> <p>3.2) Médio <input type="checkbox"/> 3.3) Macro <input type="checkbox"/></p> <p>4) Dimensão dos Recursos Humanos (número de pessoas que trabalham na sua organização)? <input type="text"/></p> <p>5) Número de Homens/ Mulheres a exercer cargo de chefia na sua organização</p> <p>5.1) Homens <input type="text"/> 5.2) Mulheres <input type="text"/></p> <p>6) Indique qual o CAE da sua organização. <input type="text"/></p>

Parte C

1) De uma forma geral, escolha o número nas escalas abaixo que reflecta a **vantagem** em ser liderado por um homem ou por uma mulher na organização.



2) Descreva os **aspectos relevantes** da liderança Feminina nas Organizações?

3) Descreva **quais** as vantagens, para si, da Liderança feminina face a liderança masculina?

4) Escolhendo um número na escala abaixo, diga em que medida, existe a possibilidade de compatibilizar as **obrigações familiares** com as **organizações profissionais** pelos respectivos trabalhadores do sexo feminino?

Grau de Compatibilidade

1	2	3	4	5
Muito fácil	Relativamente Fácil	Assim/assim	Relativamente difícil	Muito difícil

5) Refira em que medida, face à cultura actual do seu país, existe a possibilidade das mulheres ascenderem a cargos de chefia, no panorama geral das empresas/ organizações?

1	2	3	4	5
Muito Fácil	Relativamente Fácil	Assim/assim	Relativamente Difícil	Muito difícil

6) No que se refere às **competências e capacidades** para liderar, as mulheres são tão competentes como os homens.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo Levemente	Não concordo Nem discordo	Concordo levemente	Concordo totalmente

7) Indique o seu nível de satisfação obtido com a **liderança Masculina e feminina** na sua organização

Liderança Masculina

1	2	3	4	5
Pouco satisfeito	Algo satisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Algo satisfeito	Muito satisfeito

Liderança Feminina

1	2	3	4	5
Pouco satisfeito	Algo satisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Algo satisfeito	Muito satisfeito

8) A Liderança feminina é mais adequada a **gerir pessoas** ao passo que a liderança masculina é mais adequado a **gerir processos**?

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo levemente	Não concordo nem concordo	Concordo levemente	Concordo totalmente

Escalas:

1-Muito Fácil	1-Discordo totalmente	1- Pouco Satisfeito
2-Relativamente Fácil	2- Discordo levemente	2-Algo Satisfeito
3-Assim/ Assim	3- Não concordo, Nem discordo	3- Nem satisfeito, Nem Insatisfeito
4-Relativamente difícil	4- Concordo Levemente	4- Algo satisfeito
5-Muito difícil	5- concordo Totalmente	5- Muito Satisfeito

Fonte: Professor Doutor Francisco Rocha