

LAURA VENTURA GUERREIRO

O MITO DA LIDERANÇA SEM GÉNERO

Orientadora: Pof^a. Doutora Carla Santos

Co-orientadora: Prof^a. Doutora Rita Grácio

Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa
Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação

Lisboa

2022

LAURA VENTURA GUERREIRO

O MITO DA LIDERANÇA SEM GÉNERO

Dissertação defendida para obtenção do grau de mestre no 2º ciclo em Comunicação das Organizações conferido pela Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa, e defendida em sessão pública, realizada no dia 29 de maio de 2023, perante o júri nomeado pelo despacho reitoral nº 229/2023 de 17 de abril, com a seguinte composição:

Presidente: Prof^ª. Doutora Célia Maria Vera Quico

Arguente: Prof^ª. Doutora M^a. de Fátima Rodrigues

Orientadora: Prof^ª. Doutora Carla Santos

Vogal: Prof. Doutor Jorge Bruno Ventura

Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa

Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação

**Lisboa
2022**

Se existe um mal que só tu podes ajudar
a mudar ou uma verdade que só tu podes
revelar, sê tu a dar o primeiro passo.

McKeown

Resumo

A presente dissertação pretende realçar o mito presente na sociedade e nas organizações acerca da liderança sem género, onde através de pesquisa e revisão bibliográfica, existente até à data, percebe-se que a evolução deste tema é lenta e de fácil regressão devido aos preconceitos e estereótipos existentes há séculos na cultura e educação de todos nós.

O objetivo deste estudo exploratório é perceber de que forma os papéis de género são percecionados e interpretados perante uma cultura e sociedade que continua a enfatizar a diferença entre homem e mulher, colocando na vanguarda o poder e capacidade masculina como o ‘standard’ característico da liderança.

Tendo por base a bibliografia, da menos atual à mais atual, foi construído um questionário, aplicado a uma amostra composta por 46 inquiridos de género feminino e 15 inquiridos de género masculino, perfazendo um total de 61 pessoas, com idades compreendidas entre 18 e mais de 75 anos, nas mais variadas áreas e funções.

Conclui-se que a desigualdade entre géneros perdura na sociedade, onde igualmente ao que nos conta a história da evolução deste tema, a mulher é a mais prejudicada no que toca a exercer cargos de liderança ou até mesmo em vingar na carreira, devido às dificuldades inerentes à conciliação justa e reconhecida da vida pessoal e profissional, bem como dos estereótipos existentes na sociedade acerca do assunto.

Palavras-chave: Liderança e género, Desigualdade de género, Tipos de liderança

Abstract

The present dissertation intends to highlight the myth present in society and in organizations about genderless leadership, where through research and bibliographical review, existing to date, it is perceived that the evolution of this theme is slow and of easy regression due to prejudices and stereotypes that have existed for centuries in the culture and upbringing of all of us.

The objective of this exploratory study is to understand how gender roles are perceived and interpreted in a culture and society that continues to emphasize the difference between men and women, placing male power and capacity at the forefront as the characteristic 'standard' of leadership.

Based on the bibliography, from the least current to the most current, a questionnaire was constructed, applied to a sample composed of 46 female respondents and 15 male respondents, making a total of 61 people, aged between 18 and over 75 years old, in the most varied areas and functions.

It is concluded that gender inequality persists in society, where, similarly to what the history of the evolution of this theme tells us, women are the most disadvantaged when it comes to exercising leadership positions or even succeeding in their careers, due to the difficulties inherent in the fair and recognized reconciliation of personal and professional life, as well as existing stereotypes in society on the subject.

Keywords: Leadership and gender, Gender inequality, Types of leadership

Abreviaturas

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ONU – Organização das Nações Unidas

Índice Geral

INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO I	15
Liderança	15
Estilos de liderança	33
CAPÍTULO II	49
Estereótipos de género	49
Distinção das diferentes abordagens para a desigualdade	69
CAPÍTULO III	72
As Organizações e o Preconceito de Género	72
CAPÍTULO IV	85
Metodologia	85
Amostra	85
Procedimento	86
Instrumento de análise	86
Resultados	87
Discussão de resultados	112
CONCLUSÃO	115
BIBLIOGRAFIA	118
ANEXOS	122
Anexo I – Questionário O mito da liderança sem género	122
APÊNDICES	129
Apêndice I – Gráficos de resultados: Questionário <i>O mito da liderança sem género</i>	129
Apêndice II – One-Way ANOVA	151

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Definição de liderança	17
Tabela 2 – Características do líder e seus pressupostos	22
Tabela 3 – Definição de líder	24
Tabela 4 – Competências de líder	26
Tabela 5 – Definição de gestão e liderança, opostos mas complementares	28
Tabela 6 – Características de gestor e líder, diferenças	31
Tabela 7 – Estilos de liderança e competências emocionais	34
Tabela 8 – Estilo de liderança na componente prática	36
Tabela 9 – Estilos de liderança, definição e características	39
Tabela 10 – Estilos de liderança de acordo com área/função	41
Tabela 11 – Estilos de liderança e a sua categoria	43
Tabela 12 – Princípio base para o equilíbrio organizacional	72
Tabela 13 – Potenciais fatores discriminatórios da igualdade de género na ascensão de carreira	78
Tabela 14 – Obstáculos discriminatórios na ascensão de carreira da mulher	79
Tabela 15 – Amostra	151
Tabela 16 – Análise descritiva dos dados selecionados para descrição da amostra	151
Tabela 17 – ANOVA	153

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Liderança vs género, etnia e habilitações literárias	88
Gráfico 2 – Comparação entre géneros - Liderança vs género, etnia e habilitações literárias	88
Gráfico 3 – Liderança vs características físicas, personalidade e aptidões	89
Gráfico 4 – Comp. entre géneros - Liderança vs características físicas, personalidade e aptidões	90
Gráfico 5 – Liderança vs estereótipos	90
Gráfico 6 – Comp. entre géneros - Liderança vs estereótipos	91
Gráfico 7 – Liderança vs interpretação de papéis diferenciada	92
Gráfico 8 – Comp. entre géneros - Liderança vs interpretação de papéis diferenciada	92
Gráfico 9 – Liderança vs sociedade e estereótipos	93
Gráfico 10 - Comp. entre géneros - Liderança vs sociedade e estereótipos	94
Gráfico 11 – Sociedade vs associação de papéis	94
Gráfico 12 – Comp. entre géneros - Sociedade vs associação de papéis	95
Gráfico 13 – Sociedade vs construção de relações sociais	96
Gráfico 14 – Comp. entre géneros - Sociedade vs construção de relações sociais	96
Gráfico 15 – Sociedade vs definição de papéis	97
Gráfico 16 – Comp. entre géneros - Sociedade vs definição de papéis	98
Gráfico 17 – Sociedade vs diferenciação de liderança	98
Gráfico 18 – Comp. entre géneros - Sociedade vs diferenciação de liderança	99
Gráfico 19 – Sociedade vs estigmas de liderança	99
Gráfico 20 – Comp. entre géneros - Sociedade vs estigmas de liderança	100
Gráfico 21 – Sociedade vs atribuição de papéis	100
Gráfico 22 – Comp. entre géneros - Sociedade vs atribuição de papéis	101
Gráfico 23 – Sociedade vs mudança	101
Gráfico 24 – Comp. entre géneros - Sociedade vs mudança	102
Gráfico 25 – Organização vs processo de recrutamento	103
Gráfico 26 – Comp. entre géneros - Organização vs processo de recrutamento	103
Gráfico 27 – Organização vs critérios de avaliação e seleção	104

Gráfico 28 – Comp. entre géneros - Organização vs critérios de avaliação e seleção	104
Gráfico 29 – Organização vs igualdade de oportunidades	105
Gráfico 30 – Comp. entre géneros - Organização vs igualdade de oportunidades	106
Gráfico 31 – Organização vs valorização	106
Gráfico 32 – Comp. entre géneros - Organização vs valorização	1088
Gráfico 33 – Organização vs processo de ascensão de carreira	1079
Gráfico 34 – Comp. entre géneros - Organização vs processo de ascensão de carreira	108
Gráfico 35 – Obstáculos de carreira vs organização vs vida pessoal	109
Gráfico 36 – Comp. entre variáveis – Organização vs obstáculo à ascensão de carreira	109
Gráfico 37 - Comp. entre géneros – Vida pessoal vs obstáculo à ascensão de carreira	110
Gráfico 38 – Organização vs implementação de novos critérios	111
Gráfico 39 – Comp. entre géneros - Organização vs implementação de novos critérios	112
Gráfico 40 – Liderança vs evolução da definição	129
Gráfico 41 – Comp. entre géneros – Liderança vs evolução da definição	129
Gráfico 42 – Comp. entre géneros - Liderança vs prática	130
Gráfico 43 – Liderança vs prática	130
Gráfico 44 – Liderança vs prática	131
Gráfico 45 – Comp. entre géneros - Liderança vs prática	131
Gráfico 46 – Liderança	132
Gráfico 47 – Comp. entre géneros - Liderança	132
Gráfico 48 – Liderança vs influência no comportamento e desempenho	133
Gráfico 49 – Comp. entre géneros – Liderança vs influência no comportamento e desempenho	133
Gráfico 50 – Liderança vs características de líder	134
Gráfico 51 – Comp. entre géneros - Liderança vs características de líder	134
Gráfico 52 – Comp. entre variáveis – Características de um líder	135
Gráfico 53 – Comp. entre géneros – Característica de um líder	135
Gráfico 54 – Comp. entre variáveis – Estilos de liderança	136
Gráfico 55 – Comp. entre géneros – Características de um líder	136
Gráfico 56 – Comp. entre géneros – Estilos de liderança	137

Gráfico 57 - Comp. entre géneros – Estilos de liderança	137
Gráfico 58 – Organização vs igualdade de integração	138
Gráfico 59 – Comp. entre géneros - Organização vs igualdade de integração	138
Gráfico 60 – Organização vs desigualdade	139
Gráfico 61 – Comp. entre géneros - Organização vs desigualdade	139
Gráfico 62 – Pressão social/organizacional vs género	140
Gráfico 63 – Comp. entre géneros - Pressão social/organizacional vs género	140
Gráfico 64 – Organização vs carreira	141
Gráfico 65 – Comp. entre géneros – Organização vs carreira	141
Gráfico 66 – Comp. entre géneros - Organização	142
Gráfico 67 – Organização	142
Gráfico 68 – Comp. entre géneros – Papel das organizações	143
Gráfico 69 – Papel das organizações	143
Gráfico 70 – Comp. entre géneros – Vencimento vs satisfação	144
Gráfico 71 – Vencimento vs satisfação	144
Gráfico 72 – Organização vs igualdade de género e vencimento	145
Gráfico 73 – Comp. entre géneros - Organização vs igualdade de género e vencimento	145
Gráfico 74 – Género vs Idade	146
Gráfico 75 - Género	146
Gráfico 76 - Idade	147
Gráfico 77 – Habilitações literárias	147
Gráfico 78 – Género vs Habilitações Literárias	148
Gráfico 79 - Profissão	148
Gráfico 80 – Género vs Profissão	149
Gráfico 81 – Média vencimento mensal líquido	149
Gráfico 82 – Género vs Média de vencimento mensal líquido	150

INTRODUÇÃO

Tema recorrente nos mais variados setores e enquadrado nas mais variadas realidades, esta dissertação procura analisar a atualidade da liderança, bem como, a ligação e interpretação dos papéis de liderança alusivo ao fator género. Segundo estudos, a prática de liderança evoluiu ao longo dos anos e gerações, porém, encontra-se camuflada pela prática de ações minoritárias para combater a desigualdade de oportunidades e papéis sociais em prol do género.

De salientar que “a palavra «género» é referente a ambos os sexos e deve ser entendida como uma construção social, histórica e cultural elaborada sobre as diferenças sexuais” (Cruz, 2016, p. 13).

Este estudo surge num momento em que o tema não poderia ser mais atual, sendo debatido, abordado e exposto publicamente de forma regular nas diversas plataformas de comunicação, bem como, na realização de estudos e obras em prol da exposição da real perspetiva e atualidade do tema a nível cultural, social e organizacional, expondo a problemática que estamos a viver e, de certa parte, a retroceder na história. Fatores que podem inclusive ter influência neste retrocesso e necessidade de debater novamente o tema, são consequência da desvalorização e até mesmo da falta de importância e defesa dos direitos igualitários por parte de todos nós.

Desta forma, através da realização do questionário, procurou-se perceber como é que os papéis de género são percecionados e interpretados perante uma cultura e sociedade que continua a enfatizar a diferença entre homem e mulher, colocando na vanguarda o poder e capacidade masculina como o ‘standard’ característico da liderança.

De salientar que, “em Portugal a formação de um quadro legal e institucional para a igualdade de mulheres e homens foi um processo precoce, inovador e até progressista” (Cruz, 2016, p. 19), onde as mulheres passaram a ter direitos e ser reconhecidas como contribuintes para a evolução e desenvolvimento da sociedade, facto que outrora jamais era pensado ou falado, dado o papel que o homem ocupava perante os demais.

Exposto isto, o objetivo deste estudo exploratório é perceber em que medida a perceção e interpretação dos papéis de género está relacionada com a atribuição e reconhecimento de posições de liderança nas organizações portuguesas contemporâneas.

Após análise de todas as questões constituintes do questionário, decidiu-se seleccionar 25 das 42 questões presentes no mesmo, por uma questão de relevância para o objetivo do estudo, bem como, para evitar a extensão excessiva da explicação e exposição de resultados, as restantes questões e resultados estão expostas em apêndice. A intenção foi perceber a percepção dos inquiridos em relação à realidade e percepção de liderança acerca do tema em geral, enquanto cidadão e colaborador de uma organização.

Apesar da amostra não ser representativa da sociedade, os resultados obtidos são curiosamente perçecionados e interpretados de forma idêntica entre os géneros, concluindo que ambos têm a consciência e capacidade de reflexão acerca da realidade do tópico demonstrando que esta questão continua a persistir nas nossas práticas organizacionais e sociais.

Esta problemática surge da máxima preconcebida pela sociedade onde a mulher e o homem são seres diferentes geneticamente e culturalmente falando que, por sua vez, devem ocupar e encarregar-se de papéis diferentes dado esse fator. Por isso, a verdadeira questão é: “[p]oderá a lei construir a igualdade entre homens e mulheres? A verdade é que a lei é o alicerce do estado democrático, mas quando esta reconhece que os homens e as mulheres são seres humanos livres e iguais em dignidade e direitos, está a contrariar a normatividade social que pressupõe que cada um dos sexos tem o seu papel (papéis de género) e por isso têm direitos diferentes, tornando-se assim aos olhos da sociedade desiguais” (Cruz, 2016, p. 21).

Perante esta realidade, a mulher mantém-se no patamar abaixo no que toca ao reconhecimento e valorização social que, por sua vez, impede-a de exercer ou sequer pensar que pode ter um papel de destaque e de liderança inquestionável devido às construções sociais que permanecem na ideologia social e cultural (Spricigo, 2017). Por conseguinte, “[e]ste preconceito ergueu poderosas, mas subtis e, por vezes, invisíveis, barreiras para as mulheres, que nascem de pressupostos culturais e estruturais, práticas e padrões de interação organizacionais que, inadvertidamente, beneficiam os homens ao mesmo tempo que colocam as mulheres em desvantagem” (Linda L. et al., 2019, p. 64).

Posto isto, devemos ter como base a afirmação factual de Huang e Rosenberg (2021) que afirmam que “[a]pesar da chamada sabedoria convencional, nenhum género detém o monopólio dos padrões de pensamento ou de comportamento. Contudo, para consolidar,

moderar ou modificar os seus pontos fortes e fracos naturais, primeiro é necessário identificá-los e compreendê-los” (p. 73).

Com efeito, a dissertação está estruturada e organizada tendo como base o tema da liderança expondo e definindo o seu conceito incluindo as diferentes perspetivas de definição e respetivos constituintes da sua prática, procurando ao longo da sua exposição correlacionar a problemática assente no estudo, o fator género.

Em suma, no primeiro capítulo encontra-se a definição e evolução da prática de liderança, bem como os vários estilos de liderança existentes e a sua descrição. No segundo capítulo, é exposta a problemática da dissertação tendo em conta a base e definição da liderança, expondo a perspetiva social e construção cultural à volta do género, o seu papel de acordo com o mesmo, características e barreiras. No terceiro capítulo, pretende-se correlacionar as barreiras culturais e sociais com as ações e perspetivas organizacionais de acordo com a igualdade de oportunidades e a própria cultura organizacional. Por fim, no último capítulo, é descrita a amostra de participantes, o procedimento, o instrumento de análise utilizado, a análise de resultados e a discussão do tema. São ainda discutidas as implicações teóricas e práticas do estudo e as suas limitações.

CAPÍTULO I

Liderança

O tema liderança tem sido recorrente no passar dos últimos anos, onde a sua definição e características ideais têm vindo a sofrer algumas alterações. Agora, mais do que nunca, entendemos que a sociedade é regida através da liderança por várias pessoas, estando até presente no nosso quotidiano e relações sociais. A liderança, é o papel que nos define enquanto seres reativos, proativos ou, simplesmente, passivos, onde as nossas ações são particularmente definidas através da nossa atitude ou posição perante um determinado grupo, seja a nível profissional ou social.

Em suma, todos nós temos um papel a desempenhar na sociedade, porém, não somos todos iguais e por isso não somos todos líderes e muito menos desempenhamos esse papel de forma igual.

Com o passar das gerações a exigência de explicação e evolução para os mais variados assuntos tem vindo a ser desafiador para todos e, sem exceção, a liderança e tudo o que se refere a ela tem vindo a ser explorada e desmistificada. Onde segundo, Bass e Bass (2008)¹,

“Nas primeiras décadas do século XX, a liderança era vista como o modo de seguir a vontade do líder e ser lhe obediente, enquanto na primeira década do século XXI, é vista como a consulta e tomada de decisão partilhada, e o líder é a pessoa mais responsabilizada pelas ações da sua organização” (p.18).

Consequentemente, Bass e Bass (2008)²

“referem que as diferenças entre os líderes organizacionais de há cem anos atrás e os do presente, é que os primeiros eram coercivos, difíceis de lidar, autocráticos e ‘bullies’ para com os seus

¹ Bass, B. & Bass, R. (2008), New York. Lisboa: SIN in Caeiro, A. L. M. (2012). Influência da liderança no comprometimento organizacional mediada pela satisfação com o líder. [Dissertação Mestrado, ULHT - Faculdade de Psicologia]. P. 18.

² Bass, B. & Bass, R. (2008), New York. Lisboa: SIN in Caeiro, A. L. M. (2012). Influência da liderança no comprometimento organizacional mediada pela satisfação com o líder. [Dissertação Mestrado, ULHT - Faculdade de Psicologia]. P. 22.

subordinados, enquanto os segundos mostram preocupação com eles, apesar de continuarem igualmente a querer que estes façam o que lhes compete” (p.22).

Complementarmente, ser líder é muito mais do que orientar e organizar os seus seguidores, ser líder inclui uma panóplia de características e funções que ditam a sua eficácia e eficiência, no que toca ao desempenho da sua função e sucesso de toda a equipa. Onde a descrição de eficiência está descrita na sua

“(…) experiência e formação. Ter uma aptidão natural pode ser útil, mas também irá precisar de uma atitude flexível, capacidade de lidar com as pessoas, abertura de espírito e vontade de aceitar a responsabilidade. Estes fatores contribuem para uma boa liderança” (Huang & Rosenberg, 2021, p. 213).

Não devendo esquecer, que a eficácia da liderança está no conjunto de personalidades e características que compõem uma equipa, devendo privilegiar o princípio que

“[a] liderança tem a ver com o nós, não com o eu. Um bom líder otimiza o esforço humano. Os melhores líderes guiam através do exemplo, mostrando e explicando à medida que avançam. Para ser um bom líder, deve reconhecer quando seguir à frente ou envolver-se com o grupo. Não há nada de mal em seguir o exemplo de outra pessoa quando apropriado. Liderar nem sempre a coloca na vanguarda: também pode ser eficaz no meio ou na retaguarda. A sua responsabilidade consiste em reconhecer quando alguém precisa da sua ajuda e fornecê-la. Concentra-se na identificação de problemas e das suas causas e, de seguida, avança para a resolução. Cultiva a cooperação e elimina barreiras. Fornece tanto reforço positivo como

negativo, esclarece, distribui recursos e instila energia” (Huang & Rosenberg, 2021, pp. 214–215).

Posto isto, a liderança pode ser distinguida e levada de forma diferente por cada um que desempenha esse papel, mas o objetivo final deve ser comum e principal foco de todos os envolvidos. Consequentemente, a tabela 1 ajuda a explicar e definir o que é a interpretação de liderança para os vários autores de desenvolvimento desta temática.

Tabela 1 – Definição de liderança

Fonte: Elaboração própria

Autores	Ano	Definição
Syroit ³	1996	<i>“Um conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades de outros membros, com o objetivo de atingir eficazmente o objetivo do grupo”.</i>
Yulk ⁴	1998	<i>“A liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou de uma organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançarem os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização”.</i>
House et al. ⁵	1999	<i>“A capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros”.</i>

³ Syroit, J. (1996), In C. Marques e M. P. Cunha (Coord.) Lisboa: Publicações D. Quixote. Lisboa: SIN in Lopes, B. F. M. (2020). Os efeitos da ameaça de estereótipo ligado ao género nas auto-perceções de trabalhadores portugueses e as suas consequências em papéis de liderança [Dissertação Mestrado, Universidade ULHT – Escola de Psicologia e Ciências da Vida]. P.14.

⁴ Yulk, G. (1998), Englewood Cliffs. Lisboa: SIN in Chimuco, E. P. (2015). A importância da liderança e da comunicação nas organizações: O caso de uma empresa angolana [Dissertação Mestrado, Universidade ULHT - Escola da Ciências Económicas e das Organizações]. P.18.

⁵ House et al (1999), Stamford. Lisboa: SIN in Chimuco, E. P. (2015). A importância da liderança e da comunicação nas organizações: O caso de uma empresa angolana [Dissertação Mestrado, Universidade ULHT - Escola da Ciências Económicas e das Organizações]. P.17.

Jesuíno ⁶	2005	<i>“A liderança é a realização de objetivos comuns, quer de um líder, quer dos seus seguidores. Os líderes bem-sucedidos influenciam e são influenciados pelos seus seguidores, modificam-lhes o comportamento e as atitudes, do mesmo modo que estes ao adotarem ou rejeitarem a sua influência, vão influenciar os seus líderes”.</i>
Vroom & Jago ⁷	2007	<i>“Um processo de motivar pessoas a trabalharem em colaboração para alcançar grandes coisas”.</i>
Bass & Bass ⁸	2008	<i>“Focus dos processos grupais, uma característica da personalidade, indução de complacência, de influência, uma atividade, um modo de persuadir, uma relação de poder, um meio de obter resultados, um efeito da interação, um papel diferenciado e o início de estrutura”.</i>
Chimuco	2015	<i>“A arte de persuadir sem coerção, ou seja, os seguidores acreditam nos argumentos do líder, não no seu poder de coagir” (p.19).</i>
Betov e Szillat ⁹	2016	<i>“Um processo complexo, com múltiplas grandezas. Entre estas, alguns conceitos emergem como significativos e incluem: Liderança como um processo recíproco de influência que envolve líderes e seguidores; Liderança é um processo de influenciar as atividades de um grupo na direção da realização de um objetivo”.</i>
McKeown	2020	<i>“A liderança consiste em ajudar qualquer grupo de duas ou mais pessoas a atingir os seus objetivos comuns. (...) A liderança manifesta-se no seio de grupos ou equipas. É um dado adquirido que liderança pressupõe que alguém segue (ninguém lidera se não houver ninguém a seguir). Assim, a liderança não é um ato individual e independente. Só é válido se houver outras pessoas envolvidas” (p.22).</i>

⁶ Jesuíno, J. (2005), Portugal. Lisboa: SIN in Caeiro, A. L. M. (2012). Influência da liderança no comprometimento organizacional mediada pela satisfação com o líder. [Dissertação Mestrado, ULHT - Faculdade de Psicologia]. P. 19.

⁷ Vroom & Jago (2007). Lisboa: SIN in Chimuco, E. P. (2015). A importância da liderança e da comunicação nas organizações: O caso de uma empresa angolana [Dissertação Mestrado, Universidade ULHT - Escola de Ciências Económicas e das Organizações]. P.15.

⁸ Bass, B. & Bass, R. (2008), New York. Lisboa: SIN in Caeiro, A. L. M. (2012). Influência da liderança no comprometimento organizacional mediada pela satisfação com o líder. [Dissertação Mestrado, ULHT - Faculdade de Psicologia]. P. 23.

⁹ Betov A., & Szillat, P. (2016). Lisboa: SIN in Mendes, E. (2020). A Relação dos Estilos de Liderança e Comunicação com a Satisfação e Esforço Extraordinário: Estudo de caso dos Pilotos de Linha Aérea [Dissertação Mestrado, ULHT - Escola de Ciências Económicas e das Organizações]. PP.11-12.

Assim, a liderança é a definição perspicaz de motivação, coordenação, orientação e influência, transpondo a quaisquer valores individuais do líder ou da sua equipa. O elo principal entre a organização e as equipas é o próprio líder, responsável por transmitir os objetivos, missões e valores da organização. Complementarmente, “[a] liderança eficaz orienta-se por objetivos, não por pessoas” (McKeown, 2020, p.85), a mesma é naturalmente definida como uma interação entre duas ou mais pessoas, onde os líderes desempenham o maior papel de todos, a orientação e preparação para a mudança (Caeiro, 2012).

Complementarmente, segundo Barracho (2012)¹⁰, o conceito de liderança está correlacionado em três perspetivas: posição, características individuais e categoria de comportamento, implicando sempre dois lados: o líder e a equipa. “Por isso, a liderança não é uma qualidade do indivíduo, mas sim uma relação complexa entre variáveis: as características do líder, as suas atitudes, as suas necessidades e as características pessoais dos elementos do grupo, características da organização e o ambiente económico, social e político”. Não obstante, segundo Covey (2018), “[a] liderança interpessoal eficaz exige visão, iniciativa proativa, segurança, orientação, sabedoria e poder, (...)” (p.239).

Paralelamente, a todas as definições de liderança referidas, sobrepõe-se a necessidade da definição característica de um líder onde, segundo a literatura revista, surgem dois pontos essenciais: *mindset* e *skillset* (McKeown, 2020). O *mindset* refere-se ao conflito constante do líder em ter uma equipa eficaz e eficiente mas nem sempre 100% feliz ou satisfeita, o foco é sempre o objetivo, mesmo que para isso seja necessário tomar decisões difíceis e prescindir até das preferências individuais de todos os envolvidos pois,

“A verdadeira liderança pressupõe utilizar as suas aptidões – o seu conhecimento, experiência e discernimento – para tomar decisões, por vezes difíceis, que irão levar o grupo mais perto do objetivo comum, mas fazendo-o de um modo que não seja influenciado pelos seus próprios pressupostos” (McKeown, 2020, p. 90).

¹⁰ Barracho, C. (2012), Lisboa: Escolar Editora. Lisboa: SIN in Lopes, B. F. M. (2020). Os efeitos da ameaça de estereótipo ligado ao género nas auto-perceções de trabalhadores portugueses e as suas consequências em papéis de liderança [Dissertação Mestrado, Universidade ULHT – Escola de Psicologia e Ciências da Vida]. PP.13-14.

O *skillset*, refere-se à gestão pessoal e capacidade de trabalhar em equipa, pois um líder que gere pessoas e não é orientado para a sua própria gestão, coordenação e trabalho conjunto, dificilmente conseguirá perdurar de forma notória nessa posição (McKeown, 2020). Em suma,

“Gerir-se a si mesmo envolve sobretudo a gestão da produtividade, a gestão das prioridades e a gestão de crises”; “Trabalhar bem com os outros envolve, sobretudo, a capacidade de lidar com conversas difíceis, a gestão de conflitos, aptidões de comunicação e inclusividade” (McKeown, 2020, p. 112).

Para um líder, é crucial ter a capacidade de autocrítica e autoconhecimento, de forma a adaptar-se facilmente às circunstâncias, facilitar a orientação e gestão da sua equipa e conseguir ter uma visão ampla do conceito e diversidade que é o comportamento e relação humana (Huang & Rosenberg, 2021; Spricigo, 2017). Segundo Krausz (2007)¹¹, “líderes que se desenvolvem como seres humanos, que expandem [o] seu autoconhecimento e a inteligência social comprometem-se com o bem-estar [dos] seus colaboradores, da sua empresa, da sua comunidade e de outros sistemas sociais” (p.32). Além disso, a inclusão também é um dos elementos-chave para o sucesso do líder e equipa (Spricigo, 2017).

Por outro lado, é importante reconhecer que o fracasso de um projeto ou objetivo deve ser sempre uma noção aberta para o líder, no entanto, a forma como ele lida com o assunto é que dita o sucesso futuro, a pergunta ideal é: o que aprendi com o fracasso e o que posso melhorar para a próxima? Na realidade, o desempenho deste papel não é fácil e a melhor forma para lidar com algumas frustrações de todo este processo é encará-lo como um caminho de aprendizagem (McKeown, 2020). Como se costuma dizer, o essencial é ‘viver e aprender’.

“(…), o fracasso – e o modo como [lidamos] com ele – é uma maneira melhor de julgar o carácter da [nossa] liderança do que o modo como [lidamos] com o sucesso”; “Há quatro fases-chave quando se

¹¹ Krausz, Rosa R. (2007), São Paulo, Lisboa: SIN in Spricigo, C. (2017). Gestão empresarial e ascensão feminina: estudo de caso em uma empresa da região sul do Brasil [Dissertação Mestrado, ULHT - Escola de Ciências Económicas e das Organizações]. P.32.

lida com o fracasso na liderança: a antecipação do fracasso, o reconhecimento deste quando acontece, a gestão que há que fazer nessa altura, e a aprendizagem que de seguida deve ser feita” (McKeown, 2020, p. 129).

Conforme referido anteriormente, a definição e características associadas ao líder têm vindo a sofrer algumas alterações com o passar do tempo, no entanto,

“A nossa cultura caracteriza-se pelo chefe forte, pelo líder que centraliza mais ou menos tudo e de quem se espera que decida tudo. Para as pessoas comuns, a liderança é um dom e uma atividade individual. Foi assim durante séculos. Pelo que é muito difícil pensar a liderança de uma outra forma. É uma condicionante cultural. Ainda hoje, mesmo no ensino nas escolas de gestão, a liderança é ensinada e estudada no singular. Contudo, os verdadeiros e grandes líderes individuais são casos raros. É claro que a direção partilhada não é só por si condição suficiente para haver sucesso. Mas uma condição indispensável é que haja um espírito de equipa, de complementaridade entre os pares da direção” (Lamelas, 2008, pp. 73–74).

Porém, nunca esquecendo que o modo como se lidera influencia sempre de forma positiva ou negativa e direta ou indiretamente o comportamento e desempenho de toda a equipa (Chimuco, 2015).

Na tabela 2, pode-se analisar e perceber a evolução das características e descrição dos líderes com o passar dos anos.

Tabela 2 – Características do líder e seus pressupostos

Fonte: Adaptado de Mendes, 2020

Anos	Abordagens	Principais Pressupostos
Até finais dos anos 40	Traços de personalidade e competências	<i>“O líder possui características inatas; Incidência nos atributos, qualidade e competências do líder”.</i>
Finais dos anos 40 até 60	Teorias comportamentais	<i>“O líder tem comportamentos próprios. O comportamento do líder é gerador de uma liderança eficaz ou ineficaz”.</i>
A partir dos anos 60 até início anos 80	Contingencial/Situacional	<i>“Liderança depende da situação; Realce dos fatores contingenciais e situacionais na ação e percepção do líder; A eficácia da liderança é influenciada pela organização”.</i>
Finais dos anos 80	Integrativa	<i>“Realce na integração de diversas variáveis de liderança”.</i>
A partir da década de 90 até atualidade	Contemporânea	<i>“Realce em abordagens mais recentes que destacam as relações entre líder e liderados”.</i>
Atualidade	Junção dos vários modelos teóricos	<i>“União de várias características que dependem da visão do líder, da situação, dos liderados. Tem em realce a análise de várias situações para a tomada de decisão. Integra pressupostos de várias lideranças anteriores”.</i>

Segundo literatura, mais uma vez, de acordo com ideais culturalmente enraizados,

“Os primeiros estudos sobre a liderança, feitos até à 2ª Guerra Mundial, visavam analisar traços físicos

(e.g., estatura, aparência), características da personalidade (e.g., autoestima, estabilidade emocional, autoconfiança) e aptidões (e.g., inteligência, fluência verbal) que permitissem distinguir entre líderes e não líderes e entre líderes eficazes e ineficazes” (Chimuco, 2015, p. 25).

Ou seja, um indivíduo só seria líder se tivesse o dom e sorte de conter as várias características físicas, personalidade e aptidão descritas acima, o que à priori faz alusão à exclusão de igualdade de oportunidades entre géneros, etnias e raças, que por si, eram discriminadas e excluídas enquanto potenciais líderes, devido às ideias pré-concebidas e enraizadas na sociedade. Felizmente, segundo Stogdill (1947)¹² “[o] entusiasmo com estas teorias começou a esmorecer quando começaram a surgir os primeiros estudos empíricos que demonstravam que os indivíduos para serem líderes não precisam de ter determinados traços” (p.25).

Igualmente, Krausz (2007)¹³ sustenta a ideia da mudança livre de preconceitos e estereótipos generalizados, afirmando que “as lideranças precisam assumir novas posturas e comportamentos, expandir a sensibilidade e o autoconhecimento, a fim de poder gerir adequadamente uma força de trabalho criativa, cónsica de seu papel na sustentação do processo de inovação” (p.32).

Assim, percebemos que a prática e sucesso ou insucesso da liderança, não se desvenda pelo carisma do líder, da sua aptidão enquanto comunicador nato ou veia motivacional e emocional, mas sim, através da utilização estratégica de todo um conjunto de características individuais (McKeown, 2020), que nos distingue enquanto seres únicos, criando uma particularidade pessoal pois, no que toca ao objetivo de ser líder, todos têm o mesmo requisito, ter sucesso e conduzir a equipa o melhor possível. Com efeito, “[a] liderança não depende do carisma, do brilhantismo, da inteligência ou da posição – é claro que qualquer destas características poderá ajudar, mas não se trata de pré-requisitos” (McKeown, 2020, p. 28).

¹² Stogdill, (1947). Lisboa: SIN in Chimuco, E. P. (2015). A importância da liderança e da comunicação nas organizações: O caso de uma empresa angolana [Dissertação Mestrado, UniversidadULHT - Escola de Ciências Económicas e das Organizações]. P.25.

¹³ Krausz, Rosa R. (2007), São Paulo. Lisboa: SIN in Spricigo, C. (2017). Gestão empresarial e ascensão feminina: estudo de caso em uma empresa da região sul do Brasil [Dissertação Mestrado, ULHT - Escola de Ciências Económicas e das Organizações]. P.32.

Complementarmente, “(...) a capacidade de liderar não tem um sentido único, ou seja, não é resumida nas características inatas ou hereditárias, mas nas características pessoais e aprendidas do líder em sociedade” (Mendes, 2020, p. 19).

Em suma, qualquer um pode ser líder, independentemente do género, etnia, crença ou habilitação literária, qualquer um pode desempenhar um papel de liderança em contexto formal ou informal (Linda L. et al., 2019; McKeown, 2020), pois conforme já referido, todos nós desempenhamos um papel e pressuposto na sociedade, onde até nas nossas relações sociais desempenhamos papéis de forma voluntária ou involuntária, sem designar ou distinguir alguém de um grupo. O processo é natural nas próprias relações humanas e, na realidade, para que o mundo funcione têm que existir pessoas para desempenhar os mais variados papéis.

Segundo literatura revista, as opiniões acerca deste tema divergem de certa forma pois, culturalmente, as perspetivas e definições acerca de liderança e líderes está de tal maneira enraizada que dificulta a evolução ou abertura para novas práticas e características. Esse facto pode ser contemplado e constatado na tabela 3.

Tabela 3 – Definição de líder
Fonte: Adaptado de Mendes, 2020 e ilustração própria

<i>Autores</i>	<i>Ano</i>	<i>Definição de líder</i>
Fiedler	1996	<i>“A eficiência de um líder é um fator determinante para o sucesso ou fracasso de um grupo, organização ou até país”.</i>
Jackson e Parry	2008	<i>“Um líder eficaz deve estar na posse de determinadas características, tais como, a paixão, a consistência, a confiança e a visão; apenas os líderes que possuem estas características são capazes de construir a confiança nos seus funcionários”.</i>
Kumar	2011	<i>“Um líder é um indivíduo que orienta, direciona, induz, inspira, influencia e também é responsável pela identidade visual”.</i>

Barracho ¹⁴	2012	<i>“Um líder tem como função: estabelecer, articular ou transmitir os objetivos; controlar e acompanhar o processo; assegurar-se que o grupo se mantenha focado no objetivo; assegurar que nada falta para a execução da tarefa”.</i>
Al-Maki e Juan	2018	<i>“Os líderes são responsáveis pela organização do trabalho. Os líderes são reivindicativos”.</i>
Nidadahavolu	2018	<i>“Os líderes são responsáveis pela alocação do trabalho. Líderes mais interventivos têm um impacto positivo na eficiência da organização, influenciando os membros da equipa”.</i>

Não obstante com a descrição factual de que um líder não deve ser nomeado para esse papel de acordo com o seu carisma ou características físicas, a verdade é que acima de tudo são seres humanos e como tal possuem traços de personalidade distintos e dominantes que fazem deles melhores ou piores na prática da sua função. De acordo com a literatura revista, todos temos traços dominantes, positivos e negativos que, por sua vez, podem atrapalhar a prática de liderar, pois “os traços positivos podem gerar efeitos negativos e vice-versa” (Chimuco, 2015, p. 27).

Por exemplo,

“líderes muito amáveis podem evitar o conflito e transigir com os desejos de outras pessoas, prejudicando desta forma a qualidade das decisões, a exuberância dos líderes narcisistas pode concentrar a atenção nas suas ações e na sua visão, e isto traduzir-se em resultados positivos em termos de performance organizacional; tão ou mais importante do que os traços, individualmente, pode ser a forma como eles se combinam em padrões. Além do mais, a falta de um dado traço pode ser

¹⁴ Barracho, C. (2012), Lisboa: Escolar Editora. Lisboa: SIN in Lopes B. F. M. (2020). Os efeitos da ameaça de estereótipo ligado ao género nas auto-perceções de trabalhadores portugueses e as suas consequências em papéis de liderança [Dissertação Mestrado, Universidade ULHT – Escola de Psicologia e Ciências da Vida]. P. 14.

compensada com a existência de um outro. Por exemplo, pessoas muito introvertidas podem compensar essa característica se forem perseverantes e conscienciosas; diferentes características (ou padrões) podem ser adequadas para distintos papéis ou situações” (Chimuco, 2015, p. 27).

Idealmente, numa perspetiva mais generalista, um líder dispõe de atributos que o distingue dos demais como: “a empatia, habilidades de comunicação e simpatia. São processuais em foco e possuem atributos como assertividade e capacidade de organização” (Mandelli, 2015 *citado por* Spricigo, 2017, p. 129). Possuem, “sabedoria, credibilidade, compaixão, coragem e disciplina” (Huang & Rosenberg, 2021, p. 18), e detêm “a capacidade de facilitar todo o processo de confiança e apoio de todos os envolvidos” (Chemers, 1994 *citado por* Lopes, 2020, p. 19). Igualmente, na literatura dos primeiros 150 anos, já se referiam características como: “integridade, humildade, fidelidade, temperança, coragem, justiça, paciência, diligência, simplicidade [e] modéstia” para descrever um líder de carácter forte e a base do sucesso (Covey, 2018, p.23).

Segundo Huang e Rosenberg (2021), há três pontos que se destacam no que toca à liderança: possuir atributos distintos, ou seja, deter uma personalidade “agradável e extrovertida, autoconfiança, capacidade de observação e de comunicação e vontade de assumir o controlo são recursos úteis”; ter sentido de oportunidade e estar à altura da situação; “A capacidade de aprender é o reverso da medalha da liderança. Apenas reconhecendo o que resulta (e o que não resulta) é que pode transmitir a mensagem a outras pessoas” (p. 219).

Tabela 4 – Competências de líder

Fonte: Elaboração própria

<i>Competências</i>	<i>Definição</i>
Técnicas	<i>Refere-se a conhecimento e capacidade de execução de tarefas.</i>

Interpessoais	<i>Refere-se ao conhecimento do comportamento humano (essencial para: o processo de influência e desenvolvimento da cooperação, a execução do trabalho e a negociação em situações de conflito).</i>
Cognitivas	<i>Refere-se à capacidade intelectual do indivíduo (essencial para: a análise e resolução de problemas).</i>

Adicionalmente, segundo vários autores, as competências do líder podem ser agrupadas. Um líder deve deter características, competências e traços de personalidade multifacetadas (McKeown, 2020), de modo a facilitar a sua adaptação às circunstâncias e relações humanas, que a sua função assim o exige (Huang & Rosenberg, 2021). Com efeito,

“Os líderes eficazes desenvolvem uma sensação de propósito ao perseguirem objetivos que se alinham com os seus valores pessoais e fazem avançar o bem coletivo. Isto permite-lhes olhar para lá do *status quo* para o que é possível, e dá-lhes mais uma razão para agirem apesar dos seus receios e inseguranças pessoais. Tais líderes são vistos como autênticos e fiáveis porque estão dispostos a correr riscos ao serviço de objetivos partilhados. Ao ligar os outros a um propósito maior, inspiram compromissos, aumentam a determinação e ajudam os colegas a encontrar um significado mais profundo no seu trabalho” (Linda L. et al., 2019, pp. 60–61).

Por outro lado, existe um conflito de relações entre liderança e gestão, onde permanece a necessidade de as distinguir, uma vez que facilmente são vistas como uma só e difíceis de separar. Segundo dois autores, relativamente atuais, a distinção é bastante clara e sucinta, conforme podemos observar na tabela 5.

Tabela 5 – Definição de gestão e liderança, opostos mas complementares

Fonte: Elaboração própria

<i>Autores</i>	<i>Ano</i>	<i>Definição de Gestão</i>	<i>Definição de Liderança</i>
Zaleznik ¹⁵	1977	<i>É negociador nato, discute ideias e coordena o projeto. São definidos como analíticos, conservadores e reativos. São, naturalmente, inacessíveis, desinteressados e manipuladores.</i>	<i>É conhecido por criar soluções. São intuitivos, criativos e proativos. Criam, naturalmente, o círculo da influência, empatia e identidade.</i>
Drucker ¹⁶	1985	<i>É responsável pela definição de objetivos e o modo como devem ser atingidos. Organiza, decide e delega as tarefas.</i>	-
Kotter ¹⁷	1992	<i>Refere-se à complexidade de gerir um projeto e toda a envolvente para definir o modo de execução.</i>	<i>Resume-se à adaptação à mudança, ou seja, como lida e orienta a equipa sobre o imprevisto da mudança.</i>
Chimuco	2015	<i>Gere serviços ou projetos. Enquanto gestor, recai a responsabilidade analítica e subjetiva de todo um projeto, mas não diretamente com uma equipa. Sabe o que deve fazer.</i>	<i>Está ligado à influência, motivação, orientação e união entre equipas. Sabe aquilo que é necessário para realizar o projeto.</i>
Huang e Rosenberg	2021	<i>Corresponde à definição de prazos e recursos. Atribui tarefas e dá ordens.</i>	<i>É o modo como se influencia a equipa, estabelece a lealdade, cria união e distribui as tarefas.</i>

¹⁵ Zaleznik (1977), Harvard. Lisboa: SIN in Chimuco, E. P. (2015). A importância da liderança e da comunicação nas organizações: O caso de uma empresa angolana [Dissertação Mestrado, UniversidadULHT - Escola da Ciências Económicas e das Organizações]. P.22.

¹⁶ Drucker (1985), New York. Lisboa: SIN in Chimuco, E. P. (2015). A importância da liderança e da comunicação nas organizações: O caso de uma empresa angolana [Dissertação Mestrado, UniversidadULHT - Escola da Ciências Económicas e das Organizações]. P.21.

¹⁷ Kotter, 1992a. Lisboa: SIN in Chimuco, E. P. (2015). A importância da liderança e da comunicação nas organizações: O caso de uma empresa angolana [Dissertação Mestrado, UniversidadULHT - Escola da Ciências Económicas e das Organizações]. P.20.

			<i>Organiza e orienta a equipa para atingir o objetivo pretendido.</i>
--	--	--	--

Por outras palavras, o gestor responsabiliza-se pela estrutura e orientação do projeto que tem em mãos, não tendo ligação direta com a orientação da equipa do projeto, essa é a tarefa do líder, reter o objetivo que é necessário alcançar, transmitir às equipas e orientá-los nesse sentido, criando laços entre eles e formando a união para o objetivo comum. Porém, ao existir pouca distinção no que toca à definição e estruturação de funções referentes a ser gestor ou líder, acaba por prejudicar as organizações e desmotivar as equipas, exemplo disso, são “[a]s empresas ocidentais [que] demoraram a reconhecer estas diferenças, usando filosofias empresariais como a gestão por objetivos e outros princípios estéreis que procuram obrigar os profissionais a encaixarem-se em funções predeterminadas” (Huang & Rosenberg, 2021, p. 204). Tudo isto influencia o modo como as organizações se estruturam e delegam, criando frustração, desorganização e desinteresse por parte das equipas e líderes, pois o facto das pessoas serem avaliadas e rotuladas de forma geral, sem objetivos e funções específicas e distintas, cria desinteresse devido à falta de diferenciação e identificação com a sua função ou tarefa.

Congruentemente, o facto das organizações assumirem naturalmente que a autoridade de um gestor se transfere para a liderança sem grandes pressupostos, está redondamente, errado, pois as equipas são compostas por diferentes personalidades e experiências que, por sua vez, não devem ser geridas mas sim, lideradas pois, a liderança, como referido anteriormente, corresponde à união e identificação entre todos para um objetivo comum.

“Na realidade e na prática, muitos gestores e executivos assumem que a autoridade se transfere facilmente para a liderança. No entanto, o pressuposto de que os gestores experientes estão automaticamente qualificados para liderar está longe da verdade. Também errada é a ideia de que as pessoas podem ser geridas com sucesso em vez de lideradas. Estes equívocos abrem as portas às mulheres que compreendem que os papéis de liderança e de gestão são diferentes e exigem

competências separadas” (Huang & Rosenberg, 2021, p. 216).

Esta ideia é igualmente reforçada por Kotter (1992a)¹⁸, que afirma que “(...) ninguém pode ser bom, ao mesmo tempo, a liderar e a gerir” (p.23).

No entanto, apesar de existir uma distinção clara, facilmente se pressupõe que “(...) ser-se gestor concede automaticamente o dom da liderança, mas não é de todo o caso. Como é natural, os dois papéis interseitam-se e, por vezes, sobrepõem-se, mas os gestores e líderes eficazes têm de identificar as diferenças” (Huang & Rosenberg, 2021, p. 203).

Não obstante, Chimuco (2015), reforça que a definição dos dois papéis

“(...) podem-se confundir, dado que uma pessoa pode acumular [ambos]. No entanto, deve-se ter presente que uma pessoa pode ter o papel de gestor de um projeto ou de um serviço e, por isso, não ser líder de uma equipa de trabalho. Mas, também pode acontecer o contrário, ou seja, uma pessoa pode desempenhar o papel de líder de uma equipa de trabalho e não ser gestor” (Chimuco, 2015, p. 20).

Essencialmente, retém-se desta breve discussão, que é importante distinguir as duas práticas de forma a definir e alinhar papéis sobre as funções e práticas das mesmas. Esta deve ser feita através de uma comunicação sucinta e objetiva. Abaixo segue tabela 6, que as distingue.

¹⁸ Kotter, 1992a. Lisboa: SIN in Chimuco, E. P. (2015). A importância da liderança e da comunicação nas organizações: O caso de uma empresa angolana [Dissertação Mestrado, UniversidadULHT - Escola da Ciências Económicas e das Organizações]. P.23.

Tabela 6 – Características de gestor e líder, diferenças

Fonte: Adaptado de Bennis (1989) citado por Chimuco (2020), p.22

Gestores	Líderes
<i>Rendem-se à situação.</i>	<i>Procuram agir de acordo com a situação.</i>
<i>Administram.</i>	<i>Inovam.</i>
<i>Regem-se pela narrativa explicativa de: como e quando.</i>	<i>Regem-se pela narrativa explicativa de: o quê e porquê.</i>
<i>Têm perspetivas de curto prazo.</i>	<i>Têm perspetivas de longo prazo.</i>
<i>Imitam.</i>	<i>São originais.</i>
<i>As competências de gestão podem ser ensinadas/aprendidas.</i>	<i>As competências de liderança não podem ser ensinadas/aprendidas.</i>

Posto isto, ser líder é muito mais que organizar, dinamizar e unir uma equipa, ser líder é ser participativo, atento e comunicativo, estes três pontos são fundamentais para o desenvolvimento de trabalho conciso e união entre equipas. De acordo com vários autores, a liderança e a comunicação são o alicerce de uma organização saudável e de sucesso (Suffian, Norhayati, & Mohammad, 2014 *citado por* Mendes, 2020).

Depois de feita a descrição, definição e distinção das componentes de liderança, surge outra problemática com o qual nos debatemos desde sempre, a liderança é acessível e adequada a todos? Existem estereótipos agregados ao líder ideal?

À priori, de acordo com o exposto ao longo deste tópico, a liderança e características subjacentes são generalizadas e sem discriminação perante as mais variadas analogias como o género. No entanto, esta definição é pouco real, dado que segundo literatura revista, ao longo dos anos, o tema igualdade de género continua a ser debatido nos vários setores sociais e profissionais.

Esta é uma abordagem, dada como adquirida, quando ainda só estamos no início de desvendar as reais barreiras contra o preconceito e estereótipo de género. Mais concretamente, “[u]m corpo de estudos significativo mostra que, para as mulheres, o subtil preconceito de género que persiste nas organizações e na sociedade perturba o ciclo de aprendizagem central

do processo de se tornar líder” (Linda L. et al., 2019, p. 58). Exemplo disso é a seguinte afirmação

“[c]argos de liderança encontram-se acompanhados pelo estereótipo do que é um líder ideal, encontrando-se associado a características como: [c]arisma, [o]bjetividade, [c]onhecimento, [p]ragmatismo, etc. Estas características, segundo os estudos, têm um maior impacto nas mulheres, visto que as mesmas estão associadas à liderança masculina” (Lopes, 2020, p. 3).

O que de acordo com a discussão exposta ao longo deste tópico, seria um tema nulo e desconsiderado, dado que a liderança se sobrepõe a qualquer analogia estereotipada e nula de preconceito, nasce-se com a narrativa de liderar ou não, independentemente, da analogia género. No entanto, “[e]studos após estudos têm vindo a afirmar que as pessoas associam as mulheres e os homens a traços diferentes e ligam os homens a mais traços que conotam liderança” (Linda L et al., 2019, p. 18).

Estilos de liderança

De modo a contextualizar o foco deste artigo, não poderia ficar de fora a referência aos estilos de liderança e as suas distintas características sociais e práticas que, mais uma vez, fazem alusão à distinção e diferença de pessoa para pessoa e líder para líder, sendo, igualmente, distinto o ‘*modus operandi*’ alusivo ao género.

Segundo Mendes (2020),

“[o]s estilos de liderança podem ser entendidos como a forma de atuar de um líder junto da sua equipa, particularmente nas estratégias utilizadas para motivar, organizar e interagir com os mesmos. Por sua vez, a comunicação consiste na troca de informações entre duas ou mais pessoas e deverá ser clara e assertiva para não gerar situações de erro ou conflito que possam não conduzir aos objetivos desejados” (p. 1).

De acordo com o referido anteriormente, a comunicação é essencial para uma liderança eficiente e eficaz. Ao contrário de um líder coercivo, um líder fácil de comunicar tem mais facilidade no que toca à união e motivação da sua equipa (Chimuco, 2015). Não obstante a este fator, o estilo de liderança que o mesmo adota é, igualmente, importante e delineador da sua imagem e posição perante os demais.

Segundo literatura revista, a liderança pode ser caracterizada de várias formas e adaptada a qualquer um, basta o indivíduo se identificar e alinhar que tipo de líder quer ser e acima de tudo, que tipo de exemplo pretende transmitir. Iniciemos a análise deste tópico a partir de uma crescente descrição acerca deste tema e de que forma foram acrescentadas, ao longo dos anos, mais características e descrições acerca desta prática.

Segue abaixo tabela 7, introdutória ao tema e desenvolvimento dos estilos de liderança.

Tabela 7 – Estilos de liderança e competências emocionais

Fonte: Adaptado Cunha et al (2014) citado por Chimuco (2015), p.32

<i>Estilo</i>	<i>Descrição</i>	<i>Competências emocionais</i>	<i>Impacto sobre o desempenho</i>	<i>Adaptado a situações como:</i>
Coercivo	Exige obediência.	Motivado, tem iniciativa e autocontrolo.	Fraco	Crise ou reestruturação imediata de equipas/organização.
Autoritário	Prima pela visão futurista.	Autoconfiante, empático e dinamiza a mudança.	Positivo	Delinear um novo objetivo.
Paternal	Cria harmonia e estabelece laços emocionais.	Empático, pró-relacionamento, comunicativo.	Positivo	Elevar as equipas, estabelecer harmonia e confiança, melhorar a comunicação entre equipas/organização.
Democrático	Incrementa o consenso através da participação.	Participativo, comunicativo e estimula trabalho de equipa.	Positivo	Insegurança do líder em dar seguimento ao projeto.
Motivador	Estabelece elevados padrões de desempenho.	Consciencioso, motivador e com iniciativa própria.	Modesto	É preciso obter resultados rápidos de uma equipa que não necessite de

				<i>muita coordenação ou diretrizes.</i>
<i>Diretivo</i>	<i>Incentiva o crescimento individual.</i>	<i>Empático, autoconsciente, ajuda no desenvolvimento do outro.</i>	<i>Positivo</i>	<i>A equipa tem consciência das suas competências positivas e negativas e pretendem melhorar/evoluir.</i>

Após análise das descrições e referências aos estilos de liderança descritos na tabela 7, percebe-se que quanto mais motivacional e envolvimento emocional houver entre as equipas, organizações e líderes, mais positivo é o impacto no crescimento e desenvolvimento da performance das equipas e organizações.

Posto isto, voltamos a fazer referência à literatura de Chimuco (2015), onde segundo consta existe uma breve e importante distinção a fazer no que toca à liderança. Existem dois tipos de liderança: transacional e transformacional.

A liderança transacional refere-se à atribuição de recompensas, de forma a fomentar uma maior obediência e motivação. Já a liderança transformacional, tal como o nome indica, transforma a comunicação e trabalho em equipa em confiança, admiração, lealdade e respeito (Bass *citado por* Chimuco, 2015). Segundo o autor, estas são diferentes, mas complementares, ou seja, de uma forma ou outra, o líder terá que analisar e adaptar a sua postura de acordo com as necessidades e objetivos, “[a]ssim, o transformacional pode ser mais eficaz em períodos de fundação organizacional e de mudança[.] [E]nquanto o líder transacional pode ser mais eficaz em períodos de mudança lenta e em ambientes estáveis” (Chimuco, 2015, p. 40). Não obstante, McKeown (2020), afirma que “[a] maioria dos atos de liderança transformacionais assentam numa fundação de consistência de objetivos” (p. 81).

São vários os autores que apoiam esta visão e descrição distinta dos dois tipos de liderança mais correntes. De forma a sintetizar a descrição e visão de todos, passo à sua descrição na tabela 8.

Tabela 8 – Estilos de liderança na componente prática

Fonte: Elaboração própria

<i>Estilo</i>	<i>Autor</i>	<i>Ano</i>	<i>Descrição</i>
Transacional	Bass ¹⁹	1985	<i>Não envolve a equipa no processo de decisão. Regem-se por regras e padrões restritos da organização e exigem perfeição. Não têm fama de presarem pela motivação ou ajudar na progressão de carreira da sua equipa. São movidos pela recompensa da equipa quando alcançam o objetivo desejado.</i>
	Caeiro	2012	<i>Reflete-se nas recompensas da equipa, quando atingido o objetivo definido (Recompensa Contingencial). Ou na sanção ou feedback negativo quando o mesmo não se realiza (Gestão por exceção) PP.19-20.</i>
	L. Carli et al.	2019	<i>“Estabelecem relações de troca, que apelam ao interesse pessoal dos seus subordinados. Tais líderes gerem de um modo convencional, tornando claras as responsabilidades dos subordinados, recompensando-os por cumprirem objetivos, e corrigindo-os quando se mostram incapazes de os alcançar”.</i>
	Mendes	2020	<i>“(…) limitam-se a resolver os problemas para alcançar os objetivos traçados” P.24.</i>
Transformacional	Burns	1978	<i>Prima pela consciência de grupo, ou seja, transmite a ideia de objetivo comum.</i>
	Bass ²⁰	1985	<i>“(…) é inspiradora, desafiadora, carismática e estimulante e, como resultado, os membros da</i>

¹⁹ Bass, 1985. Lisboa: SIN in Mendes, E. (2020). A Relação dos Estilos de Liderança e Comunicação com a Satisfação e Esforço Extraordinário: Estudo de caso dos Pilotos de Linha Aérea [Dissertação Mestrado, ULHT - Escola de Ciências Económicas e das Organizações]. P.34-35.

²⁰ Bass, 1985. Lisboa: SIN in Mendes, E. (2020). A Relação dos Estilos de Liderança e Comunicação com a Satisfação e Esforço Extraordinário: Estudo de caso dos Pilotos de Linha Aérea [Dissertação Mestrado, ULHT - Escola de Ciências Económicas e das Organizações]. P.34.

Transformacional			<i>equipa estão disponíveis para realizarem níveis mais elevados de desempenho (esforço extraordinário)” P.34.</i>
	Imran, Zahoor e Zaheer ²¹	2011	<i>Tem quatro dimensões: a influência nos valores, crenças, respeito e propósito coletivo; estimula intelectualmente (aceita diferentes perspetivas); valoriza a contribuição de cada membro da equipa; motiva e inspira a sua equipa.</i>
	Caeiro	2012	<i>“(…) estimulam o pensamento criativo, a inovação, a tomada de riscos calculados, experimentam novos procedimentos com cautela, mas tudo de acordo com o que vai de encontro aos objetivos organizacionais” P.27.</i>
	Spricigo	2017	<i>“(…) refere-se aos líderes que inspiram os seguidores a transcenderem os próprios interesses e capazes de causar impacto profundo nos liderados, pois são criativos e eficazes, motivando da mesma forma os seus seguidores” P. 30.</i>
	L. Carli et al.	2019	<i>“estabelecem-se como modelos ao conquistarem a confiança e a confiança dos seus seguidores. Declaram os objetivos futuros, desenvolvem planos para alcançar esses objetivos e inovam, mesmo quando as suas organizações são, em geral, bem-sucedidas. Esses líderes orientam e fortalecem os seus seguidores, encorajando-os a desenvolver todo o seu potencial e, assim, a contribuir de um modo mais eficaz para as suas organizações” P.23.</i>

²¹ Imran, Zahoor, & Zaheer, 2011. Lisboa: SIN in Mendes, E. (2020). A Relação dos Estilos de Liderança e Comunicação com a Satisfação e Esforço Extraordinário: Estudo de caso dos Pilotos de Linha Aérea [Dissertação Mestrado, ULHT - Escola de Ciências Económicas e das Organizações]. P.34.

Analizando a definição e distinção da liderança transacional e transformacional, na perspetiva dos vários autores, conclui-se que a visão de ambas é distinta, onde a liderança transacional se rege por uma perspetiva de liderança mais distante e a liderança transformacional rege-se por uma atitude mais colaborativa e de união. Porém, segundo alguns autores, estas não são necessariamente o oposto uma da outra, pois podem-se complementar, “(...) na medida em que a primeira apresenta um bom desempenho quando uma organização está em fase de mudança, e a segunda é mais adequada em ambientes estáveis” (Castiglione (2006) & Rouco (2015) *citado por* Mendes, 2020, pp. 34–35).

Não obstante, à afirmação descrita acima, Bass (1985)²² argumenta que as duas lideranças devem ser vistas como independentes, pois “[a] [l]iderança [t]ransformacional oferece mais eficácia à [l]iderança [t]ransacional, mas não a substitui. Os melhores líderes são aqueles que sabem utilizar ambas as formas de [l]iderança” (p. 24).

Em suma, a liderança transformacional é adequada e referência preferencial a ser adotada por líderes atuais, ou seja, as organizações e lugares de destaque, como o da liderança, já não dão primazia às hierarquias dentro de departamentos e/ou secções, são cada vez mais flexíveis e prezam o trabalho em equipa, com o líder incluído (Mendes, 2020). Adicionalmente, segundo Judge e Piccolo (2004), a liderança transformacional ganha destaque pela valorização da satisfação da equipa e, conseqüentemente, a eficácia do indivíduo enquanto líder. Já a liderança transacional é adequada pelo efeito na satisfação da equipa e apreciação do desempenho do líder (Chimuco, 2015).

Passando ao fator género, segundo análise de Linda L. et al. (2019), verifica-se que no que toca à adoção dos estilos de liderança a mulher tem maior tendência a reger-se pelo estilo de liderança transformacional do que os homens, destacando-se na ajuda e encorajamento da sua equipa e, também, à sua tendência nata de ser participativa. No entanto, a mulher também se pode rever na liderança transacional, uma vez que gostam de recompensar a sua equipa pelo esforço e dedicação. No que concerne aos homens, subentende-se que adotam maioritariamente uma liderança transacional, dado a sua queda para a crítica e disciplina exacerbada.

²² Bass (1985), New York: The Free Press. Lisboa: SIN in Caeiro, A. L. M. (2012). Influência da liderança no comprometimento organizacional mediada pela satisfação com o líder. [Dissertação Mestrado, ULHT - Faculdade de Psicologia]. P.24.

Congruentemente, Bass (1999)²³, afirma que “(...) existem diversos estudos que mostram que as mulheres têm maior propensão para serem líderes transformacionais do que os homens, e os seus colaboradores (tanto homens como mulheres) referem que se sentem mais satisfeitos e eficazes” (pp.28-29). Igualmente, Eagly e Carli (2003)²⁴.

“Apesar [da] desvalorização da mulher em áreas de liderança, a liderança identificada como feminina apresenta-se mais vantajosa, visto que este estilo de liderança implica envolvimento com as pessoas da organização e inspiração destes [,] atingindo assim níveis de motivação mais elevados. Assim um líder feminino é positivamente associado a efetividade de liderança, que por sua vez está associado a capacidades interpessoais femininas, fazendo com que as mulheres usem isso a seu favor” (p.16).

Por outro lado, Spricigo (2017) ainda faz referência a mais três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal. Na tabela 9 consta a sua descrição.

Tabela 9 – Estilos de liderança, definição e características

Fonte: Adaptado Chiavenato (2003) citado por Spricigo (2017), p.28

<i>Estilos</i>	<i>Definição</i>	<i>Participação</i>	<i>Características</i>
<i>Autocrática</i>	<i>O líder define o procedimento da ação.</i>	<i>As etapas são definidas inteiramente pelo líder, sem participação da equipa, bem como estipula os grupos de</i>	<i>Dominador e diferenciado no que toca a elogios e críticas de cada elemento da equipa, prima pela opinião própria e</i>

²³ Bass, B. (1999), European Journal of Work and Organizational Psychology. Lisboa: SIN in Caeiro, A. L. M. (2012). Influência da liderança no comprometimento organizacional mediada pela satisfação com o líder. [Dissertação Mestrado, ULHT - Faculdade de Psicologia]. PP.28-29.

²⁴ Eagly, A.H., & Carli, L.L. (2003). Lisboa: SIN in Lopes B. F. M. (2020). Os efeitos da ameaça de estereótipo ligado ao género nas auto-perceções de trabalhadores portugueses e as suas consequências em papéis de liderança [Dissertação Mestrado, Universidade ULHT – Escola de Psicologia e Ciências da Vida]. P. 16.

		<i>trabalho e tarefas de cada um.</i>	<i>avaliação individualizada.</i>
Democrática	<i>O procedimento é debatido entre todos os membros da equipa juntamente com o líder.</i>	<i>O líder providencia o debate e opinião de todos para delinear as etapas e tarefas. A definição de grupos e elementos de cada um é decidida pelo próprio indivíduo e equipa.</i>	<i>Procura fazer parte da equipa. No que toca às críticas e avaliação procura ser objetivo.</i>
Liberal (Laissez-Faire)	<i>O líder tem participação mínima na definição dos procedimentos, dando liberdade total à equipa para tomar decisões.</i>	<i>A participação do líder nas decisões e definição de etapas é mínima, fazendo alusão de que poderá intervir quando lhe pedem. Igualmente, no que toca à definição de grupos, cabe a cada um dos elementos decidir.</i>	<i>Não tem qualquer participação na dinâmica de trabalho e equipa. Só comenta quando lhe é perguntado diretamente.</i>

De acordo com pesquisa realizada, os indivíduos que são submetidos a um estilo de liderança autocrático são tendencialmente mais produtivos do que os que são regidos por uma liderança liberal, pois para além de não serem produtivos, os seus níveis de satisfação no trabalho descem consideravelmente, afetando igualmente a qualidade do seu trabalho e desempenho das suas funções. Por fim, a liderança democrática, demonstra ter um impacto positivo no que toca à satisfação individual e de grupo pois, tal como referido nos estilos de liderança anteriores, o fator que mais motiva e move as equipas é a participação no processo e trabalho em equipa (Spricigo, 2017).

Adicional a todos os modos de atuar e guiar a equipa, cada líder tem o seu próprio fio condutor, o qual o define enquanto pessoa. Assim, segundo McKeown (2020), um líder pode ser visionário, operador, processador e sinergista, cada um dos estilos se adequa a uma determinada situação da operação, não obstante que, idealmente um líder deve adotar o estilo de acordo com a situação em que se encontra e o objetivo que pretende alcançar. Na tabela 10, encontra-se a definição de cada um dos estilos supramencionados.

Tabela 10 – Estilos de liderança de acordo com área/função

Fonte: Elaboração própria baseado em McKeown (2020)

<i>Estilo</i>	<i>Descrição</i>	<i>Competências emocionais</i>	<i>Adaptado a:</i>
<i>Visionário</i>	<i>Preza o trabalho em equipa, lealdade e coesão. É um estratégico nato e rege-se pela mudança e criatividade constante, não tem receio dos riscos que corre e da incerteza dos resultados.</i>	<i>Carismático, comunicador e objetivo.</i>	<i>Posições estratégicas, como pesquisa e desenvolvimento, marketing e planeamento. Fundamental para brainstorming, resolução de problemas e criação de ideias inovadoras.</i>
<i>Operador</i>	<i>Adora estar na linha da frente a resolver problemas e transformar em ação as estratégias do visionário. É avesso ao vazio, preza por um rumo claro e objetivo, preferencialmente com total liberdade.</i>	<i>Prático, proativo e motivador nato.</i>	<i>Ideal para fugir dos procedimentos padrão, motivar a equipa mas não delegar. Ótimo para discutir questões pragmáticas e identificar o rumo mais simples e eficaz para atingir os objetivos. O principal foco é a implementação e execução.</i>

Processador	<i>O seu elemento são os sistemas e processos, alcançando o sucesso através da repetição e aperfeiçoamento. É avesso ao risco, vive para os dados e baseia as suas decisões com base em critérios mensuráveis e objetivos. Proporciona consistência, escalabilidade, precisão e perspetiva objetiva.</i>	<i>Cético, organizado e previsível. Lógico,</i>	<i>Cargos administrativos, contabilidade, controlo de qualidade e recursos humanos. Adequa-se idealmente em situações onde é necessário encontrar harmonia e uniformizar e/ou expandir as atividades da organização.</i>
Sinergista	<i>Recolhe informação e sinais que potencializam o mau funcionamento da equipa. Ajuda e reforça os laços entre as equipa, de modo a tornarem-se mais produtivos.</i>	<i>Camaleão nato, focado e apaziguador.</i>	<i>Essencial quando se manifestam problemas entre equipas, transforma o problema de comunicação no ponto forte das mesmas. Tem um impacto significativo no que toca à gestão de relações interpessoais e problemas de foro motivacional.</i>

Com efeito, segundo Mckeown (2020), o ideal seria um líder adotar características e bases dos quatro estilos de liderança, pois acima de tudo é necessário ter visão para prosseguir com base na operação, vingar e pôr mãos à obra para se alcançar o objetivo. Mas nada disto será totalmente promissor se não houver uma análise minuciosa e abrangente dos dados e informações recolhidas para tornar algo impossível, possível. Por fim, é essencial prezar pela boa relação entre equipas e os seus próprios membros.

Congruentemente, Rowe (2001)²⁵ aborda o estilo de liderança visionário de outro modo mas, igualmente, com a teoria de que a união faz a força. O autor, para além de abordar o estilo de liderança visionário, acrescenta um quinto: gestor. Este baseia-se numa liderança reativa e adota uma atitude passiva perante os objetivos definidos regendo-se pela necessidade momentânea e orienta-se por comportamentos de curto prazo. É um regulador da ordem, determinado, com pensamento bastante linear e conservador por natureza, onde a sua relação com os demais rege-se de acordo com a sua função no processo. Em suma, o autor agrega estes dois estilos num só, estruturando um novo estilo de liderança: estratégico, onde no mundo ideal, mais uma vez, seria juntar as características e mais valias de cada um dos estilos descritos e criar um líder que acima de tudo é estratégico, ou seja, combina os dois num só.

Contudo, este não será o único autor a acrescentar pontos de vista e definições à crescente e permanente caracterização dos líderes e a adoção de certos estilos como guia das suas ações e atitudes perante os demais. Segundo Vieira (2002)²⁶ “o estilo de liderança é o modo pessoal de exercer liderança, isto é, o modo de interação direta do líder com os seus seguidores” (p.100). Segundo o mesmo, os estilos de liderança encontram-se subdivididos em três categorias: diretivo, participativo e delegativo, conforme consta na tabela 11.

Tabela 11 – Estilos de liderança e a sua categoria

Fonte: Elaboração própria baseado em Mendes (2020)

<i>Estilo</i>	<i>Descrição</i>	<i>Adaptado a:</i>
<i>Diretivo</i>	<i>Assume a responsabilidade de transmitir de forma direta e concisa o objetivo pretendido e como e quando deve ser executado, pressupondo a supervisão durante a execução das tarefas.</i>	<i>Adequado quando existe limitação de tempo ou quando a equipa não detém competências/experiência apropriada.</i>
<i>Participativo</i>	<i>Envolve a equipa nas decisões e preza pela opinião dos mesmos.</i>	<i>Enquadra-se nas necessidades padrão de unir a equipa e motivá-los,</i>

²⁵ Rowe, W.G. (2001), Academy of Management Executive. Lisboa: SIN in Chimuco, E. P. (2015). A importância da liderança e da comunicação nas organizações: O caso de uma empresa angolana [Dissertação Mestrado, Universidade ULHT - Escola de Ciências Económicas e das Organizações].

²⁶ Vieira, B. (2002), Lisboa: Edições Atena, Lda. Lisboa: SIN in Rouco, J. C. D. (2012). Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar (Repositório das Universidades Lusíadas) [Doutoramento, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa]. P.100

		<i>criando laços de confiança e aumentar os níveis de satisfação.</i>
Delegativo	<i>Preza pela hierarquia de poder, onde o líder é responsável por transmitir as decisões tomadas e delegar as tarefas de acordo.</i>	<i>Desresponsabilizar a equipa das ações e decisões tomadas, apropriando sempre o líder como o único responsável, para o bom e para o mau.</i>

Desta forma, percebe-se que apesar de existirem vários estilos de liderança e características inerentes a eles, o ideal é prezar pela coerência e precisão nos comportamentos a adotar de forma individual pois, qualquer adaptação às circunstâncias é dependente dos objetivos a alcançar. Nem sempre se pode adotar um estilo ríspido e conservador mas, também, não se deve adotar uma liderança com base na opinião e união das equipas pois, apesar da liberdade de expressão e opinião serem sempre bem-vindas, a definição exata do papel de cada um é muito importante na gestão e liderança de equipas.

Essencialmente, segundo Chiavenato (2005)²⁷ o foco deve ser: a tarefa, as pessoas e as circunstâncias em que se encontra. Estas três variáveis definem e ajudam a adaptação do líder ao estilo e tipo de liderança pela qual se deve reger, pois é “totalmente irracional esperar-se que todos os colaboradores em todas as situações reajam de maneira análoga a estilos administrativos específicos” (Vroom, 1960 citado por Mendes, 2020, p. 30). Adicionalmente, Hogan, Kaiser e Craig (2005)²⁸ afirmam que a eficácia da liderança depende, de certa forma, “das circunstâncias das ações do líder e, do local em que cada um trabalha” (p.32), porém Nahavandi (2002)²⁹, sublinha que as adoções de diferentes estilos de liderança afetam diretamente a eficiência e o desempenho das organizações.

²⁷ Chiavenato, I. (2003), Rio de Janeiro: Elsevier. Lisboa: SIN in Mendes, E. (2020). A Relação dos Estilos de Liderança e Comunicação com a Satisfação e Esforço Extraordinário: Estudo de caso dos Pilotos de Linha Aérea [Dissertação Mestrado, ULHT - Escola de Ciências Económicas e das Organizações].

²⁸ Hogan, Kaiser e Craig, (2005). Lisboa: SIN in Mendes, E. (2020). A Relação dos Estilos de Liderança e Comunicação com a Satisfação e Esforço Extraordinário: Estudo de caso dos Pilotos de Linha Aérea [Dissertação Mestrado, ULHT - Escola de Ciências Económicas e das Organizações]. P.32.

²⁹ Nahavandi, A. (2002), New Jersey: Prentice Hall. Lisboa: SIN in Mendes, E. (2020). A Relação dos Estilos de Liderança e Comunicação com a Satisfação e Esforço Extraordinário: Estudo de caso dos Pilotos de Linha Aérea [Dissertação Mestrado, ULHT - Escola de Ciências Económicas e das Organizações].

Por outro lado, os autores também abordam um fator importante no que toca à colaboração e harmonia entre líderes e equipas, conforme abordado no primeiro tópico desta dissertação, é importante saber quando devemos ficar mais expostos ou mais resguardados pois, nem sempre o trabalho realizado por nós deve ser rotulado e creditado como tal, por vezes, é importante sabermos distribuir o mérito entre todos os envolvidos. Assim,

“O grande desafio que têm à sua frente não é de ordem prática ou técnica, mas sim a gestão dos seus egos, isto é, a capacidade de cada um, se for necessário, dar um passo atrás e deixar o outro tomar a proa, ou subirem todos para o mesmo palco, para repartirem os “louros” conjuntamente” (Lamelas, 2008, p. 83).

Aliado à definição dos estilos de liderança supramencionados, é possível incluir a perspetiva de Covey (2018), que faz alusão às vantagens e consequências na adoção de cada um dos estilos de liderança abordados. Segundo o autor, os estilos de liderança podem ser interpretados como uma linha de: Ganha, Ganha/Ganha, Perde/Ganha ou Ganha/Perde.

Na perspetiva de: Ganha – Não é propriamente necessário desejar que os outros percam, pois não existe a noção de disputa ou competição, o principal foco é atingir os objetivos definidos e, portanto, nada mais interessa. Esta pode adequar-se ao estilo de liderança delegativo, por exemplo.

Na perspetiva de: Ganha/Ganha - Procura-se, sobretudo, o benefício mútuo, ou seja, “todas as partes se sentem bem com a decisão e comprometidas com o plano de ação. Ganha/Ganha vê a vida como cooperação, não como competição. Não se trata do que eu quero ou do que os outros querem, mas sim do que é melhor, superior” (Covey, 2018, p. 228). Mais concretamente, “ocorre quando se alcança aquilo que se deseja criando a aparência de que o outro lado também ganhou algo com valor. É coerente com a filosofia do «todos saem a ganhar»” (Huang & Rosenberg, 2021, p. 82). Enquadra-se na definição do estilo de liderança participativo.

Por fim, na perspetiva de: Perde/Ganha ou Ganha/Perde - Normalmente, não se intrometem e concordam com tudo pois, são pessoas que procuram a sua força e definição

através da popularidade ou aceitação dos outros. Não se expressam facilmente e retraem-se frequentemente quando sentem que alguém à sua volta é superior a si. Esta atitude,

“[n]a liderança, é visto como permissividade ou indulgência. Tanto o paradigma Ganha/Perde quanto o Perde/Ganha são posições de fraqueza, baseadas na insegurança pessoal. A curto prazo, o Ganha/Perde produz mais resultados, porque se alimenta da força e do talento considerável das pessoas que estão no topo. O Perde/Ganha é uma posição fraca e caótica desde o início” (Covey, 2018, p. 231).

Esta perspetiva pode-se enquadrar no estilo de liderança Liberal/Laissez-Faire, por exemplo. Por conseguinte, ainda relacionado com este tópico, temos a variável género que de acordo com Mendes (2020), os homens têm maior tendência em adotar comportamentos mais participativos do que as mulheres, o que não é congruente com a afirmação da autora Linda L. et al. (2019), onde consta que as mulheres tendencialmente adotam o estilo de liderança transformacional devido à necessidade de proximidade e participação nas ações juntamente com a sua equipa.

Igualmente, Robbins (1998)³⁰ afirma que, ao contrário dos homens, as mulheres têm tendência a privilegiar relações contínuas na prática da sua liderança, onde o foco se desvia do lucro, crise e competição, concentrando-se na empatia, participação, partilha e incentivo. Em suma, “[e]las preferem liderar através [da] inclusão e contam com [o] seu carisma, perícia, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os outros” (p.51).

Este facto pode sobretudo dever-se à dificuldade da própria em ser direta por receio do julgamento de outrem e, por isso, adota uma estratégia de inclusão/aceitação de forma a facilitar a sua integração e a dos outros. Já o homem, tendencialmente, encarna o papel de liderança de forma fugaz e direta, apontam facilmente as falhas e fraquezas dos demais, sem qualquer receio das consequências e julgamento de outrem (Linda L. et al., 2019). Com efeito,

³⁰ Robbins, S. P. 1998, Rio de Janeiro: LTC. Lisboa: SIN in Spricigo, C. (2017). Gestão empresarial e ascensão feminina: estudo de caso em uma empresa da região sul do Brasil [Dissertação Mestrado, ULHT - Escola de Ciências Económicas e das Organizações]. P.51.

“em geral as mulheres privilegiam métodos sensatos em detrimento de métodos mais agressivos de controlo do seu ambiente. As ameaças de violência não são, decididamente, a regra entre as mulheres, na medida em que elas perceberam, desde tempos imemoriais, que a subtileza é mais eficaz e exige um esforço bastante menor” (Huang & Rosenberg, 2021, p. 82).

Todavia, o excesso faz a falha e por isso, não devemos de todo ser inflexíveis na adaptação e adoção de novas visões, comportamentos e relações. Nesta perspetiva, Huang e Rosenberg (2021), relacionam cinco características de personalidade que podem ser um risco para o líder quando vincadas em excesso:

“1. Temeridade, que conduz à destruição; 2. Cobardia, que conduz à captura; 3. Irascibilidade, que pode ser provocada por insultos; 4. Obsessão com honra, sensível à vergonha; 5. Compaixão excessiva para com os seus, que expõe a preocupações e problemas” (p. 43).

Em suma,

“a mulher tende a ficar numa posição complexa quanto ao estilo de liderança, pois parecem estar numa ambiguidade em relação ao estilo de gestão. [S]e adotam um estilo feminino estereotipado são julgadas como menos eficazes, mas se adotarem um estilo identificado como masculino, são igualmente julgadas e mal vistas” (Santos, 2012, *citado por* Spricigo, 2017, p. 55).

Exposto isto, “[m]esmo que a ascensão das mulheres ainda seja lenta, acumulando com as demais atividades de cuidado da família e com as necessidades de capacitação profissional continuada” (Spricigo, 2017, p. 49) estas têm-se destacado enquanto líderes precisamente por serem fiéis a si mesmas e adotarem estilos mais democráticos e participativos (Spricigo, 2017). Além disso,

“Os estudos indicam não só que os homens e as mulheres têm estilos de liderança algo diferentes, mas também que as abordagens das mulheres são, em geral, mais eficazes – ao passo que as dos homens são apenas algo eficazes, ou chegam mesmo a impedir a eficácia” (Linda L. et al., 2019, p. 24).

A modos de concluir esta reflexão, “[s]e os verdadeiros líderes são raros, se é difícil encontrar todas as competências chave numa só pessoa, porque não tentar uma direção formada por competências complementares, funcionando em equipa (díade ou tríade) com pessoas comuns?” (Lamelas, 2008, p. 73). Não devemos ser todos iguais, nem todos diferentes, devemos complementarmo-nos e adaptarmo-nos uns aos outros, acrescentando sempre algo a nós como uma aprendizagem constante.

CAPÍTULO II

Estereótipos de género

No tópico abordado anteriormente, o fator género foi descrito e distinguido através das diferentes adoções e práticas no que toca à liderança, apenas correlacionando com o simples facto de ser mulher ou homem. No entanto, qual a importância de abordar este tema com foco no género?

Na realidade, estamos em pleno século XXI, onde estamos rodeados de inclusão e desmistificação dos postos de trabalho enquanto caracterização de trabalho de mulher ou de homem. Estamos no século da exposição e evolução enquanto seres sociais e descaracterizados enquanto género, somos pessoas não somos género. Vivemos as conquistas políticas, sociais e culturais, lutamos pelos direitos de igualdade e defendemos a batalha porque muitos deram a vida... Mas será que é mesmo assim tão linear? Será que não somos diferenciados devido ao nosso género?

Esta questão é pressuposta à seguinte afirmação, “[a]pesar da sociedade, de hoje em dia, se apresentar como sendo uma sociedade livre de preconceitos, as mulheres que ocupam ou aspiram ocupar cargos de topo nas empresas, continuam a sofrer discriminação e a encontrar obstáculos muito superiores aos dos homens” (Cruz 2016, p. 6). Adicionalmente,

“[a]o mesmo tempo que as mulheres exercem [o] seu papel fundamental na reprodução social, diversas barreiras precisam ser rompidas e superadas no mercado de trabalho, como a falta de reconhecimento e de valorização, a existência de diferenças salariais entre homens e mulheres que exercem a mesma função, limitações para ocuparem cargo de liderança, desrespeito a questões fundamentais como a integridade física e psicológica, traduzida pela violência e o assédio a que são submetidas” (Spricigo, 2017, p. 14).

Contudo, antes de dar continuidade ao tema da desigualdade e estereótipo face ao género, segundo Ann Oakley (1972)³¹, é importante fazermos a distinção entre a definição e caracterização de género e sexo, pois, tendencialmente, quando abordamos este tema constatamos que as diferenças entre homem e mulher não são justificadas apenas com base nas suas características biológicas e físicas, mas sim, em consequência de imposições culturais. Deste modo, a autora afirma que,

“O sexo com que nascemos diz respeito às características anatómicas e fisiológicas que legitimam a diferenciação em termos biológicos, entre masculino e feminino. Por seu turno, o género que desenvolvemos envolve atributos psicológicos e as aquisições culturais que o homem e a mulher vão incorporando, ao longo do processo de formação da sua identidade, e que tendem a estar associados aos conceitos de masculinidade e de feminilidade” (p.10).

Em suma, o “[g]énero deve ser entendido como [uma] construção de identidades múltiplas, plurais dos sujeitos, que se transformam e são dinâmicas” (Moraes, 2005, *citado por* Bezerra, 2010, p. 15). Posto isto, surge a necessidade de separar ambos, em função da identidade pré-concebida do que é caracterizado como feminino e masculino, onde a imagem da mulher é definida enquanto ser débil, afetivo, irracional e dependente, criada e estruturada para ser o pilar da casa e da família sem, na realidade, o ser reconhecida como tal (Pina, 1979; Santos, 2009, *citados por* Bezerra, 2010). É uma característica que é vista como um dever, uma obrigação e não como um prazer e colaboração.

Por conseguinte, de acordo com o estudo *Bem Sex Role Inventory* realizado nas décadas de 70, onde vários alunos fazem uma breve análise dos traços que definem a masculinidade e feminilidade e outros tantos considerados neutros, concluiu-se que alguns dos traços que definem a feminilidade são: dócil, leal, alegre, compassiva, tímida, simpática, afetiva, sensível às necessidades dos outros, compreensiva e gentil. Posto isto, “[a]o ler estes

³¹ Oakley, A. (1985), Maurice Temple Smith Publications. Lisboa: SIN in Cruz, J. F. G. (2016). Discriminação de géneros no mercado de trabalho - estudo do caso nas empresas do setor privado e público [Dissertação Mestrado, ULHT - Escola de Ciências Económicas e das Organizações]. P.10.

adjetivos, emergem dois princípios básicos da feminilidade: [o] primeiro é que a feminilidade existe apenas no contexto de uma relação. A identidade sexual de uma mulher baseia-se nas qualidades que não podem ser expressas em isolamento” (Linda L. et al., 2019, p. 45), ou seja, “[d]ar é a principal atividade que define a feminilidade” (Linda L. et al., 2019, p. 45). Já no caso do homem, a masculinidade é definida por traços como: autoconfiança, determinação, independente, analítico, assertivo, tem capacidade de liderança, dominante, agressivo, individualista, ambicioso e competitivo. Repare-se que

“[a] masculinidade, pelo contrário, não é definida pelas relações nem por aquilo que os homens oferecem aos outros – (...). Um homem não só pode ser solitário e masculino como, nos casos em que se encontra numa relação que envolva uma dependência aberta ou caso seja influenciado pelos outros (...), a sua identidade sexual fica em risco” (Linda L. et al., 2019, p. 46).

No entanto, apesar dos contrastes definidos acima, é importante frisar que, os traços assumidos enquanto femininos e masculinos, podem ser complementares e compatíveis, criando dinâmica e ao mesmo tempo sensibilidade e compreensão perante a equipa que lideram (Linda L. et al., 2019). Por outras palavras, “[e]m todos os aspetos, é mais proveitoso um equilíbrio saudável e produtivo entre qualidades contrastantes” (Huang & Rosenberg, 2021, p. 73).

Porém, na corrente abordagem e pesquisa sobre o tema liderança e correlação com o fator género, foram vários os estudos e bibliografia que abordaram este tema como uma ilusão da evolução da igualdade e inclusão. Exemplo disso, é a seguinte afirmação, “[a] luta por uma nova posição da mulher na sociedade e no mercado de trabalho vem se desenrolando nos últimos dois séculos. Embora já [se] tenha alcançado inúmeras conquistas, o processo é lento e persistente” (Spricigo, 2017, p. 41).

Apesar das exigências laborais começarem a enfraquecer a importância que é dada ao fator género no que toca ao desempenho profissional, a verdade é que as mulheres, tendencialmente, ainda são direcionadas para seguir e cumprir um papel comum na sociedade, ao contrário do homem que é quase como imposto desempenhar papéis de liderança. Assim,

complementando a afirmação referida acima, “(...) ainda é notório o impacto que o papel de género exerce sobre as expectativas de trabalho de homens e mulheres” (Salomão, 2017, p. 11).

Até aos primórdios da Primeira Guerra Mundial, os homens eram considerados responsáveis pela apresentação social e sustento da família, praticamente, o cidadão representante da mesma e o único com potencial para grandes conquistas e responsável pelas fraquezas e adversidades no seu seio familiar e social (Bezerra, 2010). Após protestos e exigência de reconhecimento da mulher enquanto contributo importante para a sociedade e prova de ser capaz de tomar as suas próprias decisões e ser independente, as mulheres batalharam bastante para quebrar o estigma preconizado desde sempre (Cruz, 2016).

Mas, na realidade, o estereótipo de género continua a vincular a associação da mulher a características emocionais como a sensibilidade e fraqueza que, persistentemente, são sinónimo de desvalorização e preconceito em relação às mulheres e o seu papel na sociedade. Já os homens preconizam o papel de redentor nato da estabilidade, força, carisma, autonomia e o único capaz de assumir papéis de liderança (Roberson & Kulik, 2007, *citados por* Lourenço, 2019).

Segundo Cruz (2016) e Huang e Rosenberg (2021), esta ideologia e preconceito acerca da diferenciação de capacidades e características entre a mulher e o homem, podem ou não, ser ponderadamente fruto da nossa criação e definição enquanto seres diferentes desde crianças, onde aquilo que nos distingue e define é elemento-chave para a atribuição de papéis dentro da sociedade. Assim, os autores afirmam que para evoluirmos e quebrarmos esta realidade,

“(…), os estereótipos conservadores da sociedade necessitam de ser rompidos e as crianças que hoje se formam nas escolas precisam de saber que tanto os homens como as mulheres têm exatamente as mesmas capacidades, os mesmos direitos e o direito às mesmas oportunidades” (Cruz 2016, p. 8).

Com efeito, é essencial quebrar as principais barreiras detentoras da igualdade de oportunidades e direitos. Esta ação começa na barreira cultural, uma vez que a mesma “(...) dificulta o reconhecimento das desigualdades na própria visão das mulheres, além da falta de tempo para qualificação profissional, pouco reconhecimento e os estereótipos relacionados ao comprometimento com a empresa por causa do género” (Spricigo, 2017, p.142).

Adicionalmente, Bezerra (2010) argumenta que o género serve politicamente de bode expiatório para a construção das relações sociais entre mulheres e homens, privando sistematicamente a introdução da mesma enquanto ser igualitário no que toca às decisões, ações e relações sociais, perpetuando a desigualdade e a discriminação. Com efeito, segundo Ferreira (1996)³² “(...), os papéis masculinos e femininos são socialmente constituídos e culturalmente definidos, estabelecendo-se para cada género um código específico” (p.16), onde

“[a] construção do género é tanto produto quanto o processo d[a] sua representação. O sistema sexo-género, é tanto uma construção sociocultural quanto um aparato semiótico, um sistema de representações que atribui significado (identidade, valor, prestígio, posição de parentesco, status dentro da hierarquia social etc.) a indivíduos dentro da sociedade. Se as representações de género são posições sociais que trazem consigo significados diferenciais, então o fato de alguém ser representado ou se representar como masculino, ou feminino, subentende a totalidade daqueles atributos sociais” (Laurentis, 1994, *citado por* Bezerra, 2010, p. 15).

Posto isto, subentende-se que o género é a estrutura para a definição das relações sócio históricas que, por sua vez, remete às relações de poder de carácter transversal, refletindo-se na perspetiva social e organizacional (Cisne, 2012, *citado por* Spricigo, 2017), responsável inclusive pelas relações padronizadas de dominação e subordinação já intrínsecos na sociedade (Spricigo, 2017). Na verdade, segundo Cruz (2016) “é através dos estereótipos de género que definimos os papéis que os homens e as mulheres deverão assumir na sociedade. Estes não descrevem apenas quais deverão ser as características de cada um dos sexos, mas também, qual o papel de cada um na sociedade” (p. 12).

³² Ferreira, E. F. (1996), Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas. Lisboa: SIN in Bezerra, S. A. (2010). Mulher e mercado de trabalho: A trajetória das mulheres que ocupam cargos de destaque na sociedade sergipana [Dissertação Mestrado, ULHT - Departamento de Ciências Sociais e Humanas]. P.16.

Facto este preconizado, igualmente, por Steinberg (1992)³³ que constata que

“as desigualdades de género estão relacionadas com a predominância de modelos masculinos no desenho das estruturas organizacionais conferindo vantagens aos homens. As mulheres, por seu lado, deparam-se com vários obstáculos quando procuram integrar-se numa estrutura social que não foi construída atendendo às suas características e aos seus papéis sociais. Estes revelam-se sobretudo ao nível das dificuldades em conciliar as exigências profissionais, determinadas pela organização, com as exigências familiares, determinadas pela sociedade” (p.84).

No entanto, não basta a persistência e coragem em assumir os dois papéis na sociedade, pois a mulher está perante um conflito de identidade a partir do momento em que ainda se assume que questões como a ambição, responsabilidade, disponibilidade e dedicação à carreira são modelos assumidamente masculinos, esperando-se que esta assuma os mesmos enquanto mulher (Huang & Rosenberg, 2021; Spricigo, 2017).

Outra questão pertinente a abordar é a igualdade no que toca à ascensão de carreira pois, segundo consta,

“[a] igualdade entre homens e mulheres apresenta, ainda, paradoxos traduzidos num maior esforço por parte da mulher para alcançar posição de destaque. Apesar disso, observando as estatísticas do quadro formativo em Portugal pode-se perceber que apesar do número progressivo e maioritário das mulheres no ensino superior, as mesmas não conseguem um alcance proporcional no que diz respeito aos quadros de topo e de chefia, nos diferentes setores

³³ Steinberg, Ronnie J. (1992), *Contemporary Sociology*. Lisboa: SIN in Cruz, J. F. G. (2016). *Discriminação de géneros no mercado de trabalho - estudo do caso nas empresas do setor privado e público* [Dissertação Mestrado, ULHT - Escola de Ciências Económicas e das Organizações]. P.84.

de atividade (Ferreira, Virgínia, 2010, *citados por* Cruz, 2016, p. 4).”

Assim, regredimos novamente no que toca à perspetiva de progressão no estereótipo enraizado culturalmente pois, a batalha para o reconhecimento e igualdade é contínua e os obstáculos persistem no percurso da mulher, em “(...) barreiras institucionais, discriminação, pressupostos acerca delas, falta de flexibilidade – (...)”. Porém, é importante também frisar que “enfrentamos barreiras que existem dentro de nós mesmas ou que são resultado da socialização que nos deram” (Linda L. et al., 2019, p. 239); (Cruz, 2016; Spricigo, 2017), onde “[a] esperança é de que, hoje, todas as mulheres entendam que as perceções que as acompanham há tanto tempo estão erradas” (Huang & Rosenberg, 2021, p. 76).

Segundo alguns autores, a invisibilidade e predominância acerca do estereótipo existente entre géneros, acaba por ser um assunto sensível o qual está constantemente camuflado, sendo denominado enquanto ‘teto de vidro’, onde a sua definição é caracterizada como

“[u]ma barreira subtil e invisível, mas, muito forte que impede as mulheres de ascenderem às posições de topo e de maior responsabilidade da organização pelo simples facto de serem mulheres, é a metáfora comumente usada na literatura para explicar a discriminação” (Santos, Gina, 2010, p.100).

Exemplo disso, é a construção de uma barreira social que se impõe à igualdade de integração de todos os membros da organização, dando origem a uma espécie de clube social em prol do género, que por sua vez “provoca muitas desvantagens, incluindo obstrução ao conhecimento do que se passa na organização e dificuldade em formar alianças, o que, consequentemente, leva à falta de «mobilidade» e aos efeitos dos «tetos de vidro»” (Ibarra, 1993, *citado por* Reis, 2002, p. 14). Porém, é importante também salientar que, normalmente, numa organização existem homens e mulheres, o que significa que apesar de haver, naturalmente, a criação de grupos sociais diferenciados de acordo com o género, segundo Reis (2020), as próprias mulheres, muitas vezes, negam a possibilidade de entreajuda entre si, o que se reflete numa barreira social e limitação própria, não sendo a única causa da sua exclusão mas uma delas.

Assim, é essencial que esta realidade seja corrompida no mundo empresarial, de forma a dar, às mulheres, acesso às mesmas oportunidades em ascender nas suas carreiras e consequentemente, “ter maior exposição e visibilidade, ser valorizada e respeitada [na] sua diversidade” (Spricigo, 2017, p. 52), esta ação deve, primeiramente, começar entre as próprias mulheres pois, a criação de laços e entreajuda é importante na construção e evolução da sua imagem cultural e social.

Melhor que definições e descrições acerca deste tema, são os estudos recorrentes que abordam a disparidade e desigualdade no que toca às mulheres e o trabalho. Em 2016, a Organização Internacional do Trabalho, publicou um relatório *Women at Work: Trends 2016* e comprova que após análise e exploração de factos em cerca de 178 países, a desigualdade entre géneros perdura no mercado global e, “embora este revele a existência de uma pequena diminuição na desigualdade de género no trabalho entre 1995 e 2015 (0,06%), a relação emprego-população mantém-se desproporcional, com valores de 46% para as mulheres e quase 72% para os homens” (Lourenço, 2019, p. 8). Quer isto dizer que, independentemente das qualificações e necessidades da organização ou procura de emprego, os homens continuam no ranking de preferência em relação às mulheres. Esta desproporção reflete-se igualmente nos salários, onde “em média, as mulheres recebem ainda 77% do valor que recebem os homens” (Lourenço, 2019, p. 8). Naturalmente,

“este contraste não pode ser explicado unicamente através de diferenças de educação ou idade, mas também de fatores relacionados com a desvalorização do trabalho realizado pelas mulheres e das competências necessárias em profissões dominadas pelas mesmas, e com a discriminação, associada à interrupção ou diminuição de horas de trabalho remunerado, para cumprir responsabilidades adicionais, incluindo a gravidez e os cuidados com as crianças e familiares” (Lourenço, 2019, p. 8).

Adicionalmente, Probst (2005)³⁴ afirma que apesar da evolução da mulher a respeito da igualdade entre géneros no que concerne a profissões tipicamente consideradas masculinas e da procura incessante da mulher por aprender mais, aumentando o seu nível de escolaridade, a verdade é que os salários continuam a ser fator decadente desta valorização e sinónimo de desigualdade, onde “[a]s mulheres ganham cerca de 39% a menos que os homens exercendo a mesma função” (Bezerra, 2010, p. 87; Spricigo, 2017). Esta diferenciação é intitulada de *Gender Wage-Gap* e refere-se, precisamente à desproporção salarial entre mulheres e homens, apesar de estas executarem as mesmas tarefas, terem as mesmas qualificações, competências e experiências (Cruz, 2016).

Apesar de estar presente nos objetivos organizacionais, o conceito de igualdade salarial continua a ficar um pouco aquém da realidade, pois “de acordo com o relatório do FEM (Fórum Económico Mundial) de 2016 as mulheres continuam a auferir um salário inferior ao do homem (pouco mais de metade), trabalhando, por vezes, mais horas” (Cruz, 2016, p. 55). Esta distinção salarial entre géneros revela a persistência ideológica existente na sociedade acerca da presença vinculada do homem nas organizações,

“considerando que os trabalhadores homens são mais competentes para desempenhar funções desenhadas à sua imagem, e para as quais recrutam numa lógica de reprodução homossocial. Segundo esta perspetiva, justifica-se que tenham uma renumeração mais elevada, pois o seu contributo para a organização será maior” (McPherson, Miller, Smith-Lovin, Lynn Cook, James 2001 citados por Cruz, 2016, p. 84).

Em Portugal, por exemplo, a igualdade de género é reconhecida desde os primórdios dos anos 70, esta continua a ser debate e reflexão controversa relativamente à prática dos horários de trabalho, nas diferenças salariais e na ascensão de carreira. Este fator tendencialmente é justificado pela desigualdade no que toca às tarefas extraordinárias a que a mulher continua a ser submetida como única e exclusivamente a sua obrigação (Cruz, 2016).

³⁴ Probst, E. R. (2005). Lisboa: SIN in Bezerra, S. A. (2010). Mulher e mercado de trabalho: A trajetória das mulheres que ocupam cargos de destaque na sociedade sergipana [Dissertação Mestrado, ULHT - Departamento de Ciências Sociais e Humanas]. P.87.

Desta forma, o país tem-se debatido com esta realidade e, tendencialmente, avança com algumas medidas que remetem gradualmente à importância da igualdade de género, como por exemplo:

“a presença das mulheres no Parlamento (cerca de um terço), o estabelecimento da paridade em empresas do Estado e outras cotadas em bolsa, a criação e reforço de legislação contra o assédio no local de trabalho, e o incentivo à participação igualitária nas tarefas domésticas e de cuidado” (Lourenço, 2019, pp. 8–9).

Contudo, essas práticas e esforços continuam a ser insuficientes e longe de alcançarem a igualdade total entre géneros pois, segundo resultados apresentados pela OCDE, em 2017, no relatório *The Pursuit of Gender Equality: An Uphill Battle*, a remuneração salarial continua a ser visivelmente discriminatória com uma diferença mínima percentual de 5%, num período de 5 anos, podendo, ainda, oscilar de acordo com as exigências de cada cargo, sendo exigidas qualificações superiores ou inferiores. Fator este que,

“novamente, não pode ser relacionado com a educação, uma vez que as mulheres continuam a representar a maioria da população com grau académico superior (59,3% em 2015 e 58,7% em 2016). Segundo o estudo da OCDE, algumas destas diferenças podem ser explicadas pelo tipo de trabalho desempenhado, contudo, mais de metade se deve ainda a componentes não explicadas associadas, por exemplo, a estereótipos de género, convenções sociais, discriminação contra as mulheres e características dos trabalhadores, como a motivação” (Lourenço, 2019, pp. 8–9).

Segundo Valian (2007)³⁵, estas barreiras invisíveis designadas como componentes não explicadas “não irão simplesmente desaparecer sozinhas e nenhuma diferença objetiva em

³⁵ Valian (2005). Lisboa: SIN in Spricigo, C. (2017). Gestão empresarial e ascensão feminina: estudo de caso em uma empresa da região sul do Brasil [Dissertação Mestrado, ULHT - Escola de Ciências Económicas e das Organizações]. P.52.

termos de desempenho são suficientes para explicar as diferenças de salário, cargo e de promoção” (p.52).

Mais recentemente, apesar de todos os esforços remetidos a este tema, em 2021, Portugal continua a ser classificado como o quarto pior país no que toca ao desempenho do Índice de Igualdade de Género, ocupando a 15ª posição no ranking analítico das várias componentes da igualdade entre géneros na União Europeia. Esta reflete-se, sobretudo, na disparidade da distribuição do tempo no que toca à componente social e profissional, entre homem e mulher. No entanto, nem tudo é desfavorável, pois, conseguimos ganhar destaque no que toca à presença das mulheres portuguesas em posições de poder em áreas como: política, economia e social (Bourbon, 2021). Exemplo disso, é a percentagem crescente, com um diferencial de 10 anos, onde

“a percentagem de mulheres na administração das maiores empresas cotadas em bolsa aumentou de 5% em 2010 para 28% em 2021 e no Banco de Portugal de 17% para 20% (mas caiu desde 2018, altura em que 33% dos cargos da administração do banco central português eram ocupados por mulheres)” (Bourbon, 2021).

Relativamente ao fator salarial, ainda referente à pesquisa e relatório mencionados acima, em Portugal, “as mulheres ganhavam 11% menos que os homens em 2019. Esta diferença é ainda mais acentuada entre as mulheres mais velhas, que recebiam menos 41% do que os homens” (Bourbon, 2021).

Todos estes fatores devem ter em consideração os princípios e valores que cada organização defende a respeito do tema pois, tal como referido anteriormente, apesar das mulheres estarem em maioria no que toca à escolaridade e qualificações, a verdade é que, por vezes, não são reconhecidas como tal pela entidade patronal e do mesmo modo acabam por ser desvalorizadas sendo, mais uma vez, inferiorizadas devido ao conceito de género (Cruz, 2016; Bezerra, 2010; Lopes, 2020; Spricigo, 2017).

Em suma,

“as mulheres ganham menos que os homens,
fazendo as mesmas horas de trabalho e a mesma

função, para além do trabalho doméstico que se encontra agregado ao facto de serem mulheres, e têm menos oportunidades de emprego devido ao facto de os empregadores assumirem que sendo mulheres mais cedo ou mais tarde as mesmas irão engravidar, o que implicará baixa por gravidez, que por sua vez implica a sua substituição por outro colaborador o que, por sua vez, implica mais custos para a empresa” (Cruz, 2016, p. 76).

A ambiguidade em relação ao fator género e igualdade, reflete-se em todos os campos da vida da mulher pois, depara-se com um conflito recorrente entre ser mulher e ser profissional, entre ser profissional e ser cuidadora ou progenitora. Fatores que o homem não é confrontado persistentemente e que nem sequer põe em causa no momento de ir a uma entrevista de trabalho ou ser promovido, por exemplo (Huang & Rosenberg, 2021).

Segundo Spricigo (2017), “as mulheres dedicam mais horas ao trabalho doméstico, muitas são responsáveis sozinhas pelos cuidados das crianças e a falta de tempo para investir [nas] suas carreiras pode ser um obstáculo para a ascensão profissional feminina” (p. 96). Esta afirmação vai de encontro à Organização Internacional do Trabalho que, em 2011, relata que um dos maiores obstáculos à ascensão de carreira da mulher e, consequente, desvantagem no mercado de trabalho, é precisamente conseguir conciliar a vida pessoal e profissional. Posto isto, é importante reforçar que é necessário um “maior equilíbrio entre trabalho e família para a igualdade de género nas relações de trabalho” (Spricigo, 2017, p. 97).

Quer isto dizer que, a igualdade de género e oportunidades não é um processo natural e merecedor de cada um pelas suas conquistas e vitórias, mas sim, uma espécie de recompensa com base no género e a única forma de quebrar o estereótipo e inviabilizar as barreiras existentes é adotando medidas que obrigam as organizações e os países a incluir as mulheres em todo o processo de ser independente, contribuinte da evolução da sociedade e redentora dos seus méritos por ser uma pessoa, independentemente do género, que nada diz acerca da sua capacidade e competência profissional (Spricigo, 2017). Esta realidade reflete-se nos cargos de liderança, onde

“[a] mulher continua a ser vista como um ser inferior e incapaz de prosperar em atividades económicas ou políticas. Poucas são as mulheres que, hoje, conseguem chegar a cargos de chefia e menos são aquelas que fazem parte da direção de uma empresa, no entanto é importante salientar, que mesmo aquelas que conseguem continuam com um salário inferior ao dos homens” (Cruz, 2016, p. 5).

Ainda, segundo relatório da ONU Mulheres, intitulado de *Progressos para as Mulheres do Mundo: Em Busca de Justiça*, além das mulheres ganharem uma percentagem salarial notoriamente menor, estas exercem profissões mais vulneráveis e cerca de 53% é obrigada a trabalhar por conta própria, optar por trabalhos domésticos ou trabalhar em negócios familiares, onde a sua maioria nem sequer é remunerado, tudo isto devido à inflexibilidade organizacional em relação às suas necessidades (Cruz, 2016). Facto refletido, no inquérito realizado acerca do género e a igualdade de oportunidades, por Cruz (2016), onde concluiu-se que “em 100% dos inquiridos do sexo feminino 55% considera que não lhes são dadas as mesmas possibilidades de interrupção na carreira, que são dadas aos colegas do sexo masculino” (p. 64).

Com efeito, a discriminação a que a mulher é sujeita incessantemente quer a nível social, quer a nível profissional, é caracterizada enquanto ameaça de estereótipo, isto é, “uma ameaça concreta, em tempo real de ser julgado e maltratado em ambientes onde existe um estereótipo negativo sobre o grupo no qual a pessoa se insere” (Steele, Spencer & Aronson, 2002, citados por Lopes, 2020, p. 10). Por outras palavras, a ameaça de estereótipo

“ocorre em situações em que as pessoas são julgadas com base na sua identidade social, pela sua aparência física ou emocional, pelo género, raça, por estar em minoria demográfica ou pouco representado em ambientes de trabalho, pela sua pertença a um grupo social ou de trabalho estereotipado negativamente, ou ainda, por estar em minoria numa situação em que se é julgado pelo seu desempenho” (Roberson & Kulik, 2007, citados por Salomão, 2017, p. 9).

Como por exemplo, “a separação existente de tarefas tipicamente realizadas por homens e mulheres, as diferenças na ocupação de posições de poder e influência” (Lourenço, 2019, p. 12).

Este tipo de discriminação pode ser prejudicial para a motivação e ascensão da mulher nas mais variadas áreas, levando à desidentificação com a mesma ou com a própria organização, originando a sua minoria no mercado de trabalho e, conseqüentemente, em cargos de liderança (Lopes, 2020; Lourenço, 2019). Tal como já referido anteriormente, a liderança está associada a estereótipos de género o que “pode ter influência psicológica nas mulheres, podendo assim contribuir para a sub-representação das mesmas (Eagly & Karau, 2002; Heilman, 1995, *citados por* Lopes, 2020, p. 10).

Mais especificamente, segundo Schmader, Johns e Forbes (2008)³⁶,

“pode prejudicar o desempenho nas tarefas através de três processos específicos, fisiológicos e psicológicos: a) o aumento das respostas fisiológicas de stress podem prejudicar a memória de trabalho [e] levar a uma diminuição da monitorização do desempenho [:] [b]) a preocupação com as expectativas de estereótipos podem aumentar os esforços na supressão ativa de pensamentos e emoções negativas reduzindo os recursos cognitivos disponíveis para a tarefa” (p. 13).

Outro fator que pode contribuir para a ameaça de estereótipo é a presença de uma cultura organizacional altamente competitiva, alegando que é o único caminho para a excelência, suscitando maior intimidação por parte das mulheres, sobretudo, as que ascendem e exercem papéis de liderança na mesma (Kray & Shirako, 2011, *citados por* Lopes, 2020). Adicionalmente, organizações que priorizam o sucesso de acordo com a capacidade do indivíduo, podem gerar discriminação de género, uma vez que existe a possibilidade de

³⁶ Schmader, T., Johns & M., & Forbes, C. (2008), *Psychological Review*. Lisboa: SIN in Lopes B. F. M. (2020). Os efeitos da ameaça de estereótipo ligado ao género nas auto-perceções de trabalhadores portugueses e as suas consequências em papéis de liderança [Dissertação Mestrado, Universidade ULHT – Escola de Psicologia e Ciências da Vida]. P.13.

categorizar a mulher como incapaz por não deter determinada capacidade devido à sua origem de natureza feminina (Leslie, Cimpian, Meyer & Freeland, 2015, *citados por* Lopes, 2020).

Numa outra perspetiva, a reflexão acerca da igualdade de oportunidades dentro da organização a respeito da ascensão e suspensão de carreira a fim de acrescentar valor à mesma e até mesmo investir em formação para aumento de conhecimento e progressão pessoal e profissional, já é adotada por várias organizações que inclusive oferecem a oportunidade aos seus colaboradores, sempre com o objetivo de aperfeiçoar o desempenho das suas funções. Contudo,

“neste tipo de situações, muitas vezes, as mulheres são deixadas para trás, porque existe, ainda, quem admita que é desperdiçar tempo e dinheiro no enriquecimento da formação de uma mulher, defendendo que esta jamais deve saber mais que um homem, sendo esquecida na hierarquia organizacional” (Cruz, 2016, p. 63).

Adicionalmente, as mesmas afirmam que raramente são consideradas, apoiadas ou preparadas para exercerem e desempenharem papéis de liderança (Morley, 2014, *citado por* Lopes, 2020).

Em suma, a necessidade de formação e aumento de conhecimento para evolução pessoal e profissional, por vezes, requer breves interrupções no cumprimento das suas obrigações e funções, o que revela ser, em algumas organizações, um obstáculo para a progressão e avanço destas iniciativas pois, “[m]ediante os resultados apresentados pode-se dizer que tanto as mulheres como os homens sentem que não existe uma concordância nas normas das empresas em relação à interrupção da carreira, para estudos/formação” (Cruz, 2016, p. 64). Porém, o maior prejudicado em relação a esta indecisão de investimento e flexibilidade será a organização pois, “[a] verdade é que quando os trabalhadores requerem a interrupção na carreira com a finalidade de melhorarem a sua formação, essa irá também beneficiar, mais cedo ou mais tarde, a empresa” (Cruz, 2016, p. 64).

Assim, no que toca à mulher, para além da questão abordada acima, ainda está a perspetiva das organizações acerca da interrupção de carreira para licenças de maternidade. A sua inflexibilidade, por vezes, obriga as mulheres a desistirem das suas carreiras em prol da sua

vida familiar. Porém, sendo esta uma realidade da natureza feminina, “[é] importante que na estrutura organizacional, onde as mesmas se enquadram, exista a facilidade de interrupção da carreira, mediante uma justificação válida, sem que exista o medo de represálias ou consequências” (Cruz, 2016, p. 70).

Tendencialmente, a presença das mulheres em determinadas profissões e funções vai diminuindo criando barreiras invisíveis aos olhos das organizações e até mesmo da sociedade. De acordo com a autora Cruz (2016), este facto pode ser, igualmente, explicado através dos seguintes pontos (p. 71):

1. A igualdade de género não é uma prioridade para a estrutura organizacional, pelo que a empresa não sentirá a necessidade de implementar medidas que sensibilizem os seus trabalhadores para a igualdade de género;
2. A participação das mulheres em processos de decisão não é incentivada desde início, pelo que mais tarde irá afetar a candidatura da mesma a cargos de topo/órgãos de decisão;
3. A candidatura de trabalhadores não é incitada para cargos em que os mesmos se encontrem sub-representados, ou seja, onde os mesmos se encontrem em inferioridade;
4. Dentro da organização, não são oferecidas as mesmas oportunidades de progressão na carreira por ser mulher;
5. Não existem as mesmas oportunidades de interrupção da carreira;
6. As empresas quando nomeiam um trabalhador para um cargo de chefia, têm em conta critérios discriminatórios, considerando a mulher como sendo frágil e fraca para cargos de chefia;
7. As avaliações de desempenho, nas estruturas organizacionais são feitas com base em critérios discriminatórios, sendo as competências dos trabalhadores e das trabalhadoras reconhecidas de maneiras diferentes.

A alusão à discriminação descrita e subjacente à desmotivação e desvalorização da mulher no campo profissional, provém, mais uma vez, de fatores referentes à sua personalidade

e, consequentemente, capacidade para liderar. Segundo Adler (2002)³⁷, as características tipicamente masculinas como: agressividade, competitividade e independência, são fatores determinantes para a liderança e o mundo empresarial. Por sua vez, as mulheres em papéis de liderança ou até mesmo de colega, destacam-se como: comunicativas, gentis, participativas e submissas, características que, aos olhos de alguns, podem entrar em conflito quando a exercer um papel de liderança.

Mais concretamente,

“Nas organizações com culturas tradicionais e machistas, o homem é visto como um agente racional, enquanto a mulher é caracterizada [pela] sua intuição. As atitudes do homem são, por pressuposto, racionais e as das mulheres emocionais. Do homem espera[-se] um comportamento agressivo, enquanto das mulheres espera[-se] submissão. Enquanto o homem é guiado por uma visão estratégica da realidade, supostamente as mulheres tendem a ser mais espontâneas [nas] suas atitudes. O homem é visto [na] sua independência e a mulher dificilmente consegue superar [a] sua imagem [de progenitora]. O homem distingue[-se] [pelo] seu espírito competitivo, enquanto a mulher se caracteriza pelo espírito cooperativo. São obstáculos que criam resistência com base em mitos e estereótipos, consideradas barreiras culturais” (Spricigo, 2017, p. 110).

Com efeito, esta realidade tem passado despercebida no seio das organizações, onde o tema dificilmente é debatido ou até mesmo refletido, o que origina ignorância e pouca transparência nos valores da mesma, pois

³⁷ Adler, N. (2002), *The International Journal of Human Resources Management*. Lisboa: SIN in Cruz, J. F. G. (2016). *Discriminação de géneros no mercado de trabalho - estudo do caso nas empresas do setor privado e público* [Dissertação Mestrado, ULHT - Escola de Ciências Económicas e das Organizações]. P.14.

“historicamente, [a] sua cultura dominante tem sido a cultura do homem, que reflete os atributos tradicionais masculinos. Nesse ambiente, criado pelos homens e para os homens, os valores predominantes sempre foram assertividade, agressividade, competitividade, atividade, independência, forte hierarquia e orientação à conquista. Tais características conduzem a racionalidade, ao controlo das emoções e, por conseguinte, a uma cultura de “controlo” dentro das próprias organizações” (Carreira, Ajamil e Moreira, 2001 *citados por* Spricigo, 2017, p. 49).

Porém, não é a única justificação para este facto pois, “o problema das mulheres está que, na maior parte das vezes, não se sabem valorizar, por não terem a mesma necessidade que os homens de mostrar as suas conquistas e as suas vitórias” (Cruz, 2016, p. 14), visto que as mesmas têm menos interesse na atenção e glória pessoal do que os homens, não se preocupando tanto com o reconhecimento pessoal mas sim, com o reconhecimento conjunto, apesar de ser algo desejado e gratificante como resultado do seu trabalho (Huang & Rosenberg, 2021; Linda L. et al., 2019).

Esta realidade pode, também, estar refletida no facto de “no mundo empresarial as mulheres muitas vezes luta[rem] para [competir] com os homens em igualdade de condições. E, quando lhes é dada a oportunidade de o [fazer], é mais provável atraírem a atenção e, por isso, serem mais escrutinadas. Isto tem como resultados uma avaliação mais rigorosa, menos tolerância aos erros e críticas mais duras do que as que seriam feitas aos homens em cargos com responsabilidades semelhantes” (Huang & Rosenberg, 2021, p. 90).

Deste modo, apesar de se prever alguma evolução neste campo e as organizações começarem a tornar-se cada vez mais inclusivas, os estereótipos de género continuam a dominar e dificultar a inclusão da mulher em áreas predominantemente geridas por homens, dando origem a hierarquias estereotipadas e exclusivas que, por sua vez, “são transmitidos de geração em geração nas mais variadas dimensões da vida social” (Correll, Benard, & Paik, 2007, *citados por* Salomão, 2017, p. 8).

Felizmente, a rejeição de algumas mulheres em aceitar este estereótipo e características que as definem enquanto mulheres e profissionais, ajuda a não deitar por terra aquilo que até agora foi conquistado. Assim, ao persistirem e conquistarem cargos de liderança, as mulheres contribuem para a mudança cultural e diminuição de barreiras em relação ao estigma existente entre género e liderança. Neste caso, a persistência é a porta para a liberdade e autonomia da mulher, onde aspetos como: capacidade de observação, empatia, intuição, determinação e cooperação entre equipa, são o seu melhor alicerce para ganhar poder e destaque, fazendo a diferença na prática da liderança, corrompendo com as práticas típicas e ultrapassadas, e conquistar a sua independência, mesmo conciliando a sua vida pessoal e profissional (Spricigo, 2017).

Segundo Mello (1998)³⁸,

“as qualidades femininas, são colocadas em destaque, chegando a adquirir, em algumas situações, até mesmo a valorização e o reconhecimento, como a capacidade de administrar, o senso d[a] organização e do [planeamento], que em muitos casos excedem aos do próprio homem. A classe feminina tem o dom de saber ouvir outras opiniões e ponderar sobre questões acerca da confiança e da compreensão que estão inseridas nas análises técnicas” (p.56).

Na realidade, segundo Linda L. et al (2019), o estilo de liderança adotado pelas mulheres é característico pela inovação, relação de confiança e distribuição de poder, criando o ambiente perfeito para os desafios que as organizações encaram atualmente. Quer isto dizer que, “as mulheres têm tendência a adaptar estilos de liderança adequados a complexidade atual das organizações, podendo assim levar a uma melhoria da eficácia institucional” (Eagly, Gartzia & Carli, 2014, *citados por* Lopes, 2020, p. 10).

Deste modo, em reflexão à descrição e abordagem deste tópico, percebe-se que é importante ser realista relativamente às expetativas criadas, uma vez que o tema ainda se

³⁸ MELLO, G. N. (1998), São Paulo:Cortez. Lisboa: SIN in Bezerra, S. A. (2010). Mulher e mercado de trabalho: A trajetória das mulheres que ocupam cargos de destaque na sociedade sergipana [Dissertação Mestrado, ULHT - Departamento de Ciências Sociais e Humanas]. P.56.

encontra em desenvolvimento e vivemos ainda uma pequena ilusão acerca da igualdade de género e da ausência de estereótipos. Assim, é crucial observar e descaracterizar o meio onde nos encontramos de forma a lidar, gradualmente, com os obstáculos que surgem e ganhar confiança no processo (Huang & Rosenberg, 2021).

Repare-se que, “[t]omar a iniciativa não significa ser autoritário, desagradável ou agressivo, mas sim reconhecer a responsabilidade de concretizar as coisas” (Covey, 2018, p. 86), pois, deter “[s]abedoria, força, coragem, propósito, competência, análise, disciplina e todas as outras qualidades que podem ser necessárias para ter sucesso em várias circunstâncias, são tão acessíveis às mulheres quanto aos homens” (Huang & Rosenberg, 2021, p. 73). Significa isto que, as características e definições de um líder devem ser universais e complementares, e não associadas enquanto classificação de género (Huang & Rosenberg, 2021).

Posto isto,

“[c]omo é evidente, manter as mulheres (ou qualquer outra pessoa) abaixo e afastadas da liderança e da tomada de decisões é uma perda para todos. A prática predominantemente masculina de ganhar à custa de outrem (ganhar-perder) pode oferecer uma gratificação temporária, mas uma estrutura vantajosa para ambas as partes serve os interesses dos dois lados a longo prazo” (Huang & Rosenberg, 2021, p. 14).

Distinção das diferentes abordagens para a desigualdade

Após abordagem das várias descrições e denominações para a desigualdade social e sexuada, é importante fazer uma breve distinção dos subtópicos utilizados para fazer alusão aos vários obstáculos submetidos pela sociedade.

Neste sentido, o primeiro e mais recorrente para abordar a discriminação e descrever os conceitos preconcebidos pela sociedade é o preconceito que, como a própria palavra indica, provém de um ‘pré’ conceito que as pessoas auto denominam para explicar e distinguir aquilo que mais lhes faz espécie ou se desvincula dos seus ideais pessoais e culturais (Guerra). Adicionalmente, o

“preconceito é um conceito ou uma opinião previamente concebida. (...), trata-se de um juízo feito sobre um indivíduo ou grupo social antes de qualquer experiência. O preconceito age a partir de uma simplificação, estabelecendo categorizações sociais através da criação de estereótipos” (Guerra).

Conforme abordado ao longo da dissertação o preconceito, no fundo, exterioriza-se pela sensação de superioridade e discórdia acerca de um determinado ideal ou até mesmo da ausência de identificação com um determinado ser ou face ao desconhecido. Esta inflexibilidade e intolerância ao outro e ao que é diferente para o outro, dá origem a constantes conflitos sociais (Guerra).

Congruentemente, Bandeira e Batista (2002), abordam este tema enquanto mecanismo que atua em qualquer momento da nossa vida onde, o preconceito de género é um dos que é constantemente abordado nas mais variadas ações diárias da sociedade, através de “imagens, linguagens, marcas corporais e psicológicas de homens e mulheres e gestos, singularizando-os e atribuindo-lhes qualificativos identitários, hierarquias e poderes diferenciais, diversamente valorizados, com lógicas de inclusões-exclusões consequentes, geralmente associados a situações de apreciação-depreciação” (Bandeira & Batista, 2002, pp. 126–127).

Assim, depreende-se que o preconceito se sobrepõe a qualquer qualidade pessoal ou de carácter, contrapondo uma carga significativa sobretudo nas mulheres devido às exigências a que são submetidas constantemente, seja a nível pessoal, físico ou psicológico (Bandeira & Batista, 2002). Este manifesta-se como “produtor e reproduzidor de situações de controlo,

menosprezo, humilhação, desqualificação, intimidação, discriminação, fracasso e exclusão nas relações entre géneros, na esfera do trabalho, e nas posições de poder” (Bandeira & Batista, 2002, p. 127). No fundo, é “uma forma arbitrária de pensar e de agir, no sentido de que é exercido como uma forma racionalizada de controlo social que serve para manter as distâncias e as diferenças sociais entre um sujeito e outro ou um grupo” (Bandeira & Batista, 2002, p. 130).

Com efeito, o preconceito dá origem a um estereótipo onde, através de uma ideia pré-concebida acerca de um determinado tema ou grupo social, surge uma perceção social sobre esse mesmo tópico. Mais concretamente,

“além de refletir a crença sobre os traços que caracterizam tipicamente os membros de um grupo, o estereótipo também contém informação sobre outras características como os papéis sociais, o grau em que os membros partilham características específicas, e características que influenciam a forma como quem está a perceber reage perante membros do grupo” (Dovidio et al., 2010, *citado por* Meira, 2011, p. 4).

Por outras palavras, o estereótipo é a representação mental do sujeito acerca de um determinado assunto ou grupo social e, o preconceito reflete-se na atitude do próprio sujeito sobre os mesmos tópicos que por sua vez, “cria e/ou mantém relações hierárquicas entre indivíduos de diferentes grupos sociais” (Dovidio et al., 2010, *citado por* Meira, 2011, p. 4).

Por fim, a perceção acerca do preconceito e estereótipo presente na sociedade reflete-se sobre a sensação presente da ameaça de estereótipo, isto é, quando um determinado grupo sente de alguma forma que é excluído ou categorizado como diferente perante um determinado grupo ou organização, refletindo-se na interpretação pessoal enquanto ameaça. A palavra subjacente de estereótipo provém do facto de esta ameaçar um determinado grupo seja a nível de género, raça ou etnia (Salomão, 2017; Lourenço, 2019; Lopes, 2020).

Mais concretamente,

“[a] ameaça do estereótipo (Steele, 1997; Steele & Aronson, 1995) ocorre em situações em que as

“pessoas são julgadas com base na sua identidade social, pela sua aparência física ou emocional, pelo género, raça, por estar em minoria demográfica ou pouco representado em ambientes de trabalho, pela sua pertença a um grupo social ou de trabalho estereotipado negativamente, ou ainda, por estar em minoria numa situação em que se é julgado pelo seu desempenho” (Roberson & Kulik, 2007, *citado por* Salomão, 2017, p. 9).

CAPÍTULO III

As Organizações e o Preconceito de Género

Tal como a sociedade, as organizações também têm um papel importante na desconstrução do preconceito e estereótipo enraizado nas práticas organizacionais, como por exemplo, no próprio processo de recrutamento, formação, igualdade de oportunidades e avaliação de desempenho.

A razão para a existência do estereótipo de género está ligada precisamente à sociedade pois, afinal de contas, as pessoas que constituem as organizações nos mais variados setores e cargos foram criadas e institucionalizadas dentro de uma sociedade que, acima de tudo, se rege por uma cultura e valores generalizados. Deste modo, a própria organização irá adquirir e reger-se por uma determinada cultura e valores que maioritariamente é consensual com o fundador da mesma, onde os seus posteriores constituintes à partida apenas irão participar na sua evolução se também se identificarem.

De acordo com Covey (2018), as organizações devem ter como base quatro princípios dimensionais para atingirem o equilíbrio de objetivo organizacional e humano.

Tabela 12 – Princípio base para o equilíbrio organizacional

Fonte: Elaboração própria

<i>Dimensão</i>	<i>Relação</i>
<i>Física</i>	<i>Poder económico e objetivos das empresas.</i>
<i>Psicológica</i>	<i>Reconhecimento e desenvolvimento dos constituintes da organização, dando origem à ascensão dos mesmos, de acordo com as suas demonstrações de talento.</i>
<i>Social</i>	<i>Relação humana que é valorizada e estabelecida nas organizações, como por exemplo, as ações realizadas pelos recursos humanos para promover um bom ambiente de trabalho e satisfação dos seus constituintes.</i>
<i>Espiritual</i>	<i>Propósito da organização, bem como, a sua integridade, cultura e valores.</i>

Quando ignorado um destes princípios base, as organizações têm tendência a desmoronar-se, devido ao impacto global negativo e desproporcional das suas prioridades. Onde “[a]s energias criativas que podiam resultar numa sinergia tremenda, poderosa, são usadas para lutar contra a empresa, e tornam-se forças restritivas do crescimento e da produtividade” (Covey, 2018, pp. 333–334), sinergia essa que origina rivalidade entre todos os seus constituintes, comunicação agressiva e defensiva, intrigas e desinteresse. É essencial criar o tal equilíbrio entre as quatro dimensões pois, “[q]ualquer dimensão negligenciada criará um campo negativo de resistência, que se põe no caminho da eficácia e do crescimento” (Covey, 2018, pp. 333–334).

Em suma, “[a] relação percebida que os trabalhadores têm com a organização tem um impacto significativo em fatores como motivação, desempenho, bem-estar e nas próprias atitudes face ao trabalho” (Lourenço, 2019, p. 17). Não sendo cumpridas e realizadas as expetativas inerentes à introdução na organização e, também, o acordo estabelecido entre ambas as partes formal ou informalmente, “[desencadeia] sobre o trabalhador um sentimento de desvalorização e, conseqüentemente, comportamentos contraproducentes, como absentismo e desvinculação” (Lourenço, 2019, p. 17). Esta afirmação é complementada com o *Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional* referente ao estado psicológico dos constituintes da organização. Segundo Lourenço (2019), este modelo é determinante na medida em que a perceção e comprometimento dos colaboradores é regida pela componente afetiva, normativa e instrumental, estes três pontos determinam a relação emocional, o sentimento de dever moral e de obrigação e o investimento pessoal precedido de um retorno.

Posto isto, o facto das organizações terem tendência a regerem-se por uma ideologia generalizada, dão origem à diferença entre as pessoas que a constituem e cria desigualdades entre elas tendo como princípio o género (Cruz, 2016). “Estas desigualdades relacionam-se, por exemplo, com o acesso a cargos de poder, com políticas de recrutamento e com a renumeração de funções masculinas e femininas” (Cruz, 2016, p. IV). Exemplo disso, é o próprio acompanhamento e reconhecimento por parte dos constituintes organizacionais com cargos superiores, onde os líderes se baseiam e guiam para tomar decisões e criar um equilíbrio entre as suas competências e os objetivos da organização. Segundo Huang e Rosenberg (2021), este é um dos obstáculos da mulher em cargos de liderança pois, “[p]ara as mulheres, que são mais frequente e intensamente questionadas, a falta de apoio por parte dos superiores impede a

capacidade de tomarem decisões estratégicas e de liderarem” (Huang & Rosenberg, 2021, p. 79).

Em consequência, os próprios critérios de seleção e recrutamento das organizações irão dar origem à segregação dos postos de trabalho com base no género (Cruz, 2016) e, por sua vez, esta divisão de trabalho sexuada irá resultar num sistema socioeconómico e ideológico viciado com repercussões acentuadas na participação da mulher na sociedade (Simões, Joaquim, Amâncio, Lígia, 2004, *citados por* Cruz, 2016).

Segundo Linda L. et al. (2019), o preconceito nas organizações tem tido um aumento significativo sobre as mulheres mais jovens que pretendem ser mães, estando constantemente sujeitas a um escrutínio estereotipado e até mesmo castrador da vontade própria enquanto mulher de ser mãe ou não, isto porque a maternidade continua a estar muito ligada à função e vontade única da mulher e não enquanto vontade conjunta entre casal. No entanto, segundo artigo 33 (do título IV), tanto os homens como as mulheres “são livres de poderem conciliar o trabalho com a vida familiar, sem terem medo de repercussões na sua carreira, (...)” (Cruz, 2016, p. 21), isto quer dizer que, independentemente do género, ambos são livres de tomar decisões na sua vida pessoal que em nada deve interferir na sua vida profissional e muito menos sofrer consequências sobre essas mesmas decisões, a sua ausência temporária ou escolha em prol da sua carreira em nada deve ter a ver com o seu género (Huang & Rosenberg, 2021).

Além disso, segundo Spricigo (2017), “[a]s organizações que investem em medidas de conciliação entre trabalho e vida familiar além das estabelecidas em lei são consideradas as melhores empresas, bem como contribuem para melhoria da satisfação dos trabalhadores, melhoria da produtividade e clima organizacional” (Spricigo, 2017, p. 97).

Percebe-se, portanto, que a perceção de evolução e o conceito de inclusão e igualdade na prática organizacional é mais um caso de ilusão da exclusão discriminatória de género pois,

“foi possível constatar que a desigualdade de géneros no mercado de trabalho continua a ser uma constante e um problema que as mulheres de todo o mundo enfrentam. A desigualdade de géneros não desapareceu tem sido camuflada pelas empresas que adotam iniciativas de igualdade” (Cruz, 2016, p. 6).

Exemplo disso, é a adoção, por parte das organizações, de iniciativas de

“formação para a diversidade para reduzir o preconceito no trabalho, em testes de contratação e avaliações de desempenho para limitar o preconceito no recrutamento e nas promoções, e em sistemas de reclamações para oferecer aos funcionários uma maneira de desafiar os gestores. Estas ferramentas foram concebidas para impedir os processos legais, policiando os pensamentos e as ações dos gestores. No entanto, estudos laboratoriais têm vindo a revelar que este tipo de obrigatoriedade pode provocar [mais] preconceitos do que [propriamente] eliminá-los” (Linda L. et al., 2019, p. 142).

Na realidade, “[a]s empresas tentam passar uma imagem de igualdade de géneros, e abordam uma política de recursos humanos que pune as desigualdades, mas a verdade é que são as próprias empresas que criam «um género específico de pessoal»” (Cruz, 2016, p. 13). Esta prática dá origem à crescente desigualdade entre géneros e criação de padrões que regem toda a prática e ambiente das organizações e, consequentemente, a ordem hierárquica e de poder (Vicente, Maria, 2013, *citado por* Cruz, 2016).

Por outro lado, o facto deste assunto ser debatido e exposto atualmente como um dos motivos para a desigualdade e discriminação nas organizações, estas vêem-se obrigadas a tomar decisões e proporcionar ações que desvinculem a sua reputação estereotipada de acordo com os seus valores e cultura institucional. Assim, “a cultura das organizações caminha cada vez mais em direção à mudança por uma maior igualdade, e são notórios os avanços ao longo do tempo” (Lourenço, 2019, p. 8), no entanto, “muitos locais de trabalho ainda sugerem e relembram a desvalorização de certos grupos através de, por exemplo, a inexistência proporcional das minorias, ou do padrão masculino em cargos superiores” (Lourenço, 2019, p. 8).

Outro exemplo, são as avaliações de desempenho que continuam a vincular e refletir critérios discriminatórios tendo como base o género, dando origem a uma beneficência notória aos homens no que toca à proposta de oportunidades e progressão de carreira (Linda L. et al., 2019). Ora, “[s]e a discriminação começa, desde logo, na política de recursos humanos e na

avaliação de desempenho, como podem as mulheres ser consideradas, por parte da sua chefia, como igualmente adequadas para as funções/cargos de topo dentro de uma organização?” (Cruz, 2016, p. 48).

Deste modo,

“(…), dentro de uma organização homens e mulheres são avaliados de maneira diferente, tendo como critérios as percepções que a sociedade tem do que é ser mulher e do que é ser homem. É mediante essa avaliação que a empresa saberá quem promover, em quem investir e quem formar para que um dia possa ascender a cargos de chefia. Considera-se que apesar de muitas mulheres terem conseguido, já, demolir algumas barreiras dentro das estruturas organizacionais, que as impediam de alcançar cargos de chefia, muitos desses impedimentos, ainda, prevalecem” (Cruz, 2016, pp. 41–42).

Tal como a criação de redes informais no contexto organizacional, as quais, aparentemente, pretendem estabelecer ligações menos restritas e hierárquicas. Contudo, conforme já referido anteriormente, o facto das mulheres terem tendência a criar barreiras a elas próprias e às outras, pode dar origem a comportamentos e resultados opostos (Dickens, 1998 *citado por* Cruz, 2016), uma vez que,

“as redes criadas por estas revelam-se diferentes das redes dos seus colegas homens, quer na composição, quer nos modos de relacionamento que esse grupo estabelece com outros membros da organização. A importância que todas estas ligações têm para a mobilidade profissional e para a ascensão a lugares de chefia de topo não pode ser ignorada” (Reis, 2002, pp. 12–13).

De acordo com Spricigo (2017), a influência organizacional está presente nos aspetos implícitos ou explícitos, sendo o principal responsável pela facilitação ou não da ascensão

igualitária em prol do género, quebrando as barreiras, já referidas, como: “discriminação sexual, ‘teto de vidro’, mobilidade na organização (tidas como barreiras invisíveis e que dificultam a mobilidade horizontal nas organizações), oportunidades de promoção e cultura da organização” (Spricigo, 2017, p. 55). Com efeito, “[o] que a liderança da empresa faz para lidar com os desafios que se levantam ao seu pessoal determinará a sobrevivência ou a extinção da empresa, (...)” (Linda L. et al., 2019, p. 135).

Adicionalmente, os recursos humanos da organização também têm um papel desafiador e de destaque na predominância favorável de homens na sua constituição e na ascensão de carreira dos seus constituintes. Por isso, cabe aos mesmos, “adaptar as suas políticas de responsabilidade social à realidade de todos, procurando diferenciar as respostas às necessidades de uns e de outros em prol do sucesso da organização” (Cruz, 2016, pp. 79–80). Complementarmente, é necessário “fazer reajustamentos estruturais para que as mulheres, em igualdade de circunstâncias, possam provar a sua capacidade para desempenhar cargos de chefia, de prestígio e de elevada responsabilidade” (Loureiro e Cabral-Cardoso, 2008, *citados por* Cruz, 2016, pp. 79–80).

Assim, o principal foco para uma implementação exata e eficaz nas organizações deve ser a melhoria da própria estrutura organizacional, tornando-a mais eficiente e eficaz. Este deve ser um processo inclusivo de mudança abrangente e planeada, evitando a monotonia e falta de progresso pois,

“[c]omo se pode perceber nos dias de hoje, não só em Portugal, as mudanças culturais e sociais são cada vez mais rápidas e frequentes. De maneira que as empresas e a sociedade têm que acompanhar essas mesmas mudanças, tendo que dar início ao desenvolvimento organizacional com o intuito de tornar a empresa mais flexível, ou suficientemente flexível, para que esta se consiga moldar às mudanças do sistema do qual depende e com que se relaciona” (Cruz, 2016, p. 53).

Esta necessidade deve-se à falta de evolução e abertura para novos conceitos e novas experiências, dando origem à falta de flexibilidade e, conseqüentemente, problemas de recursos humanos internos, isto porque

“[a] maior parte dos programas de formação para a diversidade concentra-se no controlo do comportamento dos gestores e, como os estudos têm vindo a revelar, essa abordagem tende a ativar os preconceitos mais do que eliminá-los. As pessoas revoltam-se contra as regras que ameaçam a sua autonomia” (Linda L. et al., 2019, p.143).

Por isso, de forma a diminuir o preconceito e aumentar a diversidade organizacional,

“[e]m vez de tentar policiar as decisões dos gestores, os programas mais eficazes envolvem as pessoas no trabalho em prol da diversidade, aumentando o seu contacto com as mulheres e as minorias, e aproveitam o seu desejo de ficar bem perante os outros” (Linda L. et al., 2019, p.143).

Por outro lado, também é possível desmistificar esta realidade, criando uma espécie de responsabilidade social que, para além de aumentar a diversidade e inclusão, ajuda na diminuição do preconceito e discriminação de género, devido à necessidade de justificação da sua escolha ou decisão pois, “o simples facto de ter [alguém] que lhes possa fazer perguntas leva os [líderes] a recuar e considerar todos os que têm as necessárias qualificações, em vez de contratar ou promover as primeiras pessoas de que se lembram” (Linda L. et al., 2019, p. 157).

Exemplo disso foi a ação proativa por parte de uma das maiores farmacêuticas do mundo, a Pfizer, que priorizou a evolução e desconstrução da discriminação nos seus recursos humanos, implementando o programa *Creating a High Performance Community* com o objetivo de garantir que todos os membros femininos se sentem valorizados e apoiados, fortalecer as relações entre todas e testar esta abordagem noutros tipos de mercado (Linda L. et al., 2019, pp. 205–206).

Não obstante, Eagly e Linda L. (2019), identificam quatro potenciais pontos responsáveis pela discriminação e dificuldade de ascensão nas carreiras femininas.

Tabela 13 – Potenciais fatores discriminatórios da igualdade de género na ascensão de carreira

Fonte: Elaboração própria baseado em Linda L. et al. (2019)

Obstáculos	Descrição/Motivo
-------------------	-------------------------

<i>Preconceito</i>	<i>“Os homens são promovidos com maior frequência do que as mulheres com qualificações idênticas, mesmos em enquadramentos tradicionalmente femininos, como a enfermagem e a educação”.</i>
<i>Resistência à liderança</i>	<i>“As pessoas veem as [mulheres] como sendo mais falsas, mandonas, egoístas e cáusticas do que os [homens] de sucesso”.</i>
<i>Estilo de liderança</i>	<i>“Muitas líderes lutam por reconciliar as qualidades que as pessoas preferem nas mulheres (compaixão pelos outros) com as qualidades que as pessoas pensam que os líderes necessitam de ter para terem sucesso (assertividade e controlo)”.</i>
<i>Exigências familiares</i>	<i>“Continuam a ser as mulheres a interromper as carreiras, tendo de equilibrar o trabalho e a família. Sobrecarregadas, falta-lhes tempo para se envolverem na criação de redes sociais necessárias ao avanço”.</i>

Estes pontos explicativos da dificuldade da mulher na ascensão de carreira, é igualmente explicada por Cruz (2016), que faz alusão a mais seis pontos de referência à justificação da discriminação e desigualdade de género nas organizações.

Tabela 14 – Obstáculos discriminatórios na ascensão de carreira da mulher

Fonte: Elaboração própria

<i>Obstáculos</i>	<i>Descrição/Motivo</i>
<i>Desinteresse</i>	<i>Os recursos humanos continuam a persistir na fraca aposta do desenvolvimento e estrutura de valores e cultura organizacionais.</i>
<i>Negligência</i>	<i>As organizações persistem em ignorar o óbvio e negam qualquer desenvolvimento de medidas que prevaleçam a sensibilização global de todos os constituintes da mesma em relação à igualdade de género.</i>
<i>Formação</i>	<i>Existe um investimento superior na formação dos homens, por parte das organizações, excluindo a igualdade de oportunidades e desvalorizando a mulher, tornando-a inferior.</i>

<i>Parâmetros de avaliação</i>	<i>Existe uma discriminação notória no que toca aos critérios de avaliação de desempenho entre géneros, não havendo objetivos explícitos e concretos da própria estrutura de avaliação.</i>
<i>Ausência de apoio</i>	<i>A maioria das organizações não tem um suporte distinto de recursos para potenciais queixas ou denúncias de discriminação, dando origem à ausência de apoio e, consequentemente, crescentes situações deste carácter.</i>
<i>Discriminação salarial</i>	<i>Conforme já referido, a desigualdade e discriminação salarial continua a persistir nos procedimentos e seleções organizacionais, mesmo que desempenhando as mesmas funções e detendo os mesmos níveis de formação e experiência.</i>

Alguns dos obstáculos referidos na tabela 14, já foram desmistificados e abordados no capítulo anterior, no entanto, mantém-se a necessidade de explorar a questão da avaliação de desempenho, uma vez que, esta continua a persistir nos parâmetros não desenvolvidos e de maior realce de discriminação nas organizações, dado a ausência de parâmetros concretos e iguais para todos os envolvidos independentemente do género. Esta

“pode ser definida como um instrumento de melhoria e desenvolvimento organizacional e individual, que ajuda as empresas a conhecer e medir as potencialidades dos seus trabalhadores, a fomentar o desenvolvimento das mesmas, e a criar um ambiente adequado ao funcionamento estável e duradouro dos trabalhadores. Como tal é necessário que os trabalhadores não se sintam discriminados e que a avaliação de desempenho seja baseada em critérios objetivos e generalizados” (Cruz, 2016, p. 46).

Todavia, é necessário desconstruir primeiramente todos os obstáculos que envolvem a sensação de discriminação quando aplicada na integra pois, segundo inquérito realizado por Cruz (2016) a respeito deste tópico, ressaltam-se resultados significativos a respeito da perceção das mulheres em relação à avaliação de desempenho onde,

“[a]nalisando os resultados mediante o género, pode-se concluir que, em 100%, da amostra do género feminino 60% sente-se discriminada na avaliação de desempenho afirmando que a mesma não tem por base critérios objetivos que descartem qualquer tipo de discriminação, enquanto que, em 100%, da amostra do género masculino 78% considera que a avaliação de desempenho tem por base critérios objetivos, comuns a mulheres e homens, excluindo qualquer tipo de discriminação baseado no sexo” (Cruz, 2016, p. 47).

É notória a diferenciação na própria perceção de discriminação no que toca ao género, dando origem à maioria dos conflitos já mencionados. Associado ainda a esta questão está a perceção de igualdade de género no que toca às próprias políticas de desenvolvimento organizacional onde, “se pode concluir que em 100% dos inquiridos, 45% considera que a igualdade entre os géneros é considerada uma prioridade sendo que 52% considera que esta não se encontra nas prioridades da organização” (Cruz, 2016, p. 36). Apesar de não ser notória uma perceção maioritária no que toca ao estabelecimento de prioridades da organização em relação ao assunto, não é de todo possível descartar e desconsiderar este tópico no que toca à perceção de discriminação em prol do género.

Curiosamente, no que se refere à perceção deste tópico em relação à idade, considera-se que,

“as pessoas com menos de 25 anos, ou seja jovens, novos no mercado de trabalho, ainda, com ideias ingénuas, de como supostamente deveria ser o mundo laboral do qual ouviram falar nos seus anos de estudo, responderam positivamente à questão, considerando que no seu local de trabalho a igualdade entre mulheres e homens é considerada uma prioridade para o desenvolvimento organizacional, sendo que pessoas com mais idade e com uma experiência no mercado de trabalho bastante superior responderam de forma negativa,

ou seja pode-se concluir que com o aumento da idade e com uma maior experiência, no mercado de trabalho a probabilidade de considerarem que a sua estrutura organizacional considera a igualdade de géneros como uma prioridade, vai decrescendo” (Cruz, 2016, p. 39).

Todavia, analisando alguma bibliografia recorrente acerca deste tema, a verdade é que, por vezes, os próprios resultados são confusos, pouco claros e até contraditórios. Segundo descoberta de Lourenço (2019), tanto os homens como as mulheres têm níveis de comprometimento organizacional idênticos, chegando-se à conclusão que estes resultados podem ter como influência o simples facto de estarem inseridos em diferentes realidades organizacionais, terem experiências individuais distintas ou até mesmo o ambiente e contexto da organização.

Com efeito, mais importante que dar voz às necessidades e perceções do género feminino, de forma a termos uma sociedade e organização coesa, igualitária e equilibrada, é perceber se aquilo que é apontado como discriminatório e desigual no que toca às oportunidades é assim tão descabido e impossível de aplicar em ambos os casos. Porque não simplesmente adotar estas ações e valores para benefício mútuo e geral de todos os interessados e constituintes da organização?

Neste sentido, Spricigo (2017) aponta alguns pontos que poderiam melhorar substancialmente o ambiente organizacional e aumentar a percepção de igualdade nas mesmas:

- Maior investimento no desenvolvimento e gestão de carreiras para ambos os géneros;
- Dar prioridade à qualidade de vida no trabalho;
- Garantir e aumentar o apoio da valorização da diversidade e inclusão;
- Reconhecimento das qualificações independentemente do género, valorizando o profissional pelas suas habilidades e competências e não pelas suas relações pessoais;
- Dar mais suporte na vida familiar dos seus profissionais, para que a mulher não se sinta tão sobrecarregada.

Adicionalmente, Linda L. et al. (2019) sugere as seguintes estratégias para evitar a perceção de discriminação nas organizações:

- Redução de horários, ou seja, “[o]fereça às mulheres formas de manter o contacto com o campo escolhido, sem o envolvimento a tempo inteiro” (p.212-213);
- Flexibilidade de horário, isto é, “[o]fereça variedade no quando, onde e como o trabalho é feito” (p.212-213);
- Abolir o estigma que está inerente nas políticas das organizações, é crucial criar “políticas que permitam aos funcionários adotarem acordos de trabalho não convencionais sem sofrerem qualquer dano nas suas carreiras” (p.212-213);
- Flexibilidade de ascensão de carreira e mudança. É importante as organizações oferecerem caminhos alternativos que apoiem as mulheres nas suas decisões de carreira sem julgamento e dificuldade. É também importante perceber o porquê da sua decisão em abandonar o seu trabalho ou necessidade de mudança;
- Priorizar a ambição, isto é, “[estabelecer] redes de «velhas amigas» que permitam às mulheres construir competências, contactos e confiança, bem como conquistar o reconhecimento. Ajudá-las-á a manter a sua paixão pelo trabalho e o seu vigor competitivo” (p.212-213);
- Reduzir a subjetividade na avaliação de desempenho, tornando-os mais claros e objetivos, de forma a limitar ou até mesmo eliminar a hipótese de influências pessoais em relação ao preconceito no momento de avaliação;
- “Usar ferramentas de recrutamento abertas, como anúncios e agências de emprego, em vez de depender de redes sociais informais e de recomendações para preencher os lugares” (pp.28-33);
- “Aumentar a consciência das pessoas quanto aos motores psicológicos do preconceito em relação às líderes e trabalhar para dissipar essas perceções” (pp.28-33).

Ainda que pareça óbvio e princípio básico para todas as organizações e objetivos de recursos humanos, a verdade é que os pontos referidos não são tão claros e recorrentes nas práticas e valores das mesmas. E, mais uma vez,

“[a]s limitações estão relacionadas aos papéis tradicionais de género que ao homem cabe o papel público, sendo que há o reconhecimento social [das] suas ações como homem político. Já as mulheres voltadas ao âmbito privado, nas funções reprodutivas e aos papéis de cuidado” (Spricigo, 2017, pp. 111–113).

Deste modo, no seguimento ao que já foi referido anteriormente, é importante priorizar o trabalho em equipa e normalizar a questão género, onde o contributo mútuo e descomprometido pode dar origem a grandes feitos e progressos para ambos os interessados. Desmistificar a distinção de acordo com o género é desenvolver uma carreira sem precedentes e dar oportunidades igualitárias sem obstáculos distintos. Este é o único caminho para descomprometer o estereótipo social e organizacional e construir algo mais valorativo e recompensador para todos (Linda L. et al., 2019).

Além disso, o setor de recursos humanos tem o papel principal na mudança e implementação de objetivos alusivo à igualdade de género e oportunidades nas suas organizações. Pois, o facto é que existe uma vasta teoria e implementação de práticas que objetivamente poderiam diminuir esta discriminação, no entanto, os resultados são notórios e os recursos são insignificantes, dado que os mesmos não desafiam o verdadeiro significado da desigualdade e discriminação de género, bem como, os próprios regimes de género que são praticados atualmente.

CAPÍTULO IV

Metodologia

Amostra

A amostra foi constituída por conveniência com $n = 61$ participantes, mais especificamente, $n = 46$ pessoas do género feminino e $n = 15$ pessoas do género masculino, tendo como base diferentes faixas etárias, áreas profissionais e habilitações literárias.

A faixa etária dos participantes, inclui idades entre os 18 e 75 anos, sendo que designámos enquanto mais jovens os participantes com idade entre os 18 e 35 anos e mais velhos os participantes com idade igual ou superior aos 36 anos (Petry, 2002). Relativamente à percentagem presente em cada um dos intervalos de idade representados no questionário, cerca de 8% dos inquiridos tem entre 18 e 25 anos, 13% tem entre 26 e 35 anos, com maiores percentagens, a idade entre 36 e 45 anos com 31% e com 41% os inquiridos com idade entre 46 e 55 anos, por fim, com 5% a idade entre 56 e 65 anos e 2% mais de 75 anos (gráfico 76).

Relativamente à área profissional, temos presente os três setores reconhecidos na atividade económica de Portugal, nomeadamente, o setor de comércio (16%), indústria (7%) e serviços (77%) (gráfico 79).

No que toca às habilitações literárias dos inquiridos, ficou entre o 3º ciclo e o mestrado, tendo como composição, 3% com o 3º ciclo, 25% com o secundário, 56% com licenciatura e 16% com mestrado (gráfico 77).

Por fim, a variável referente à média de vencimento mensal líquido, encontra-se representada em todos os intervalos apresentados, sendo que 2% dos inquiridos recebe entre os 500€ e 600€, 10% recebe entre 600€ e 800€, 20% recebe 800€ e 1000€, 30% recebe entre 1000€ a 1300€, 23% recebe entre 1300€ e 1600€, 7% recebe entre 1600€ e 1900€ e 7% recebe mais de 1900€ por mês (gráfico 81).

Procedimento

O estudo foi exposto e apresentado de acordo com o título da dissertação *O mito da liderança sem género*, expondo uma breve descrição dos objetivos e finalidade do questionário, referente ao mês de outubro/novembro de 2022. Os inquiridos foram expostos a uma breve instrução acerca do tratamento de dados e condições da sua participação, dando o seu consentimento informado antes de participar. De salientar que não foi oferecida qualquer recompensa para o efeito. O estudo foi realizado através da plataforma *Microsoft Forms - Google*, por meio de um questionário com duração aproximada de 10 minutos. Por fim, foi realizada uma análise quantitativa dos resultados obtidos através da submissão dos mesmos no programa de análise de dados estatísticos EXCEL e SPSS.

Instrumento de análise

O questionário (Anexo I) é composto por um total de 42 questões, o qual se encontra subdividido em 4 secções: liderança, sociedade, organização e dados sociodemográficos/gerais.

A secção acerca da liderança, composta por 14 questões, pretende aferir a perceção dos inquiridos acerca da sua prática e importância para a contribuição de um ambiente saudável e próspero.

Na secção sociedade, composta por 7 questões, faz-se alusão à perspetiva do inquirido acerca das questões sociais e culturais preconcebidas acerca do tema, bem como a sua visão enquanto cidadão perante os mesmos factos.

Por conseguinte, na secção organização, composta por 14 questões, pretende-se perceber a realidade dos inquiridos no que toca à sua perspetiva enquanto colaborador, bem como a sua experiência pessoal acerca de possíveis vivências de discriminação.

Por fim, na secção sociodemográfica/geral, composta por 7 questões, pretende-se recolher as informações base do inquirido, nomeadamente, género, idade, habilitações literárias, profissão e vencimento líquido mensal, para fins de análise e correlação com as questões anteriores.

A análise do questionário aplicado consistiu numa escala de Likert com 5 níveis (concordo totalmente, concordo, nem concordo nem discordo, discordo e discordo totalmente).

Por fim, a construção do questionário apresentado é de autoria própria, uma vez que os já existentes e validados para estudo e representação da população portuguesa não se enquadravam, nem cobriam a totalidade das questões objetivo deste estudo. Assim, a sua construção teve por base as seguintes principais referências para exploração do tema, Bezerra (2010), Chimuco (2015), Cruz (2016), Eagly e Carli (2003), Huang e Rosenberg (2021), Linda L. et al. (2019), Lopes (2020), McKeown (2020) e Spricigo (2017).

Resultados

Segundo análise quantitativa dos resultados e seleção das questões mais pertinentes para a amostra e exposição do tema, foram selecionadas 25 das 42 questões do questionário de forma a perceber a realidade dos inquiridos em relação à sua perceção de liderança acerca do tema em geral, enquanto cidadão e colaborador de uma organização. As restantes questões e resultados estão expostos em apêndice por uma questão de relevância das mesmas para a exposição de resultados e correlação com a literatura exposta, bem como, para evitar a extensão excessiva da explicação e exposição de resultados.

De ressaltar que segundo análise SPSS, recorrendo aos métodos de análise de correlação com o intuito de perceber a relação estatística entre as variáveis e One Way ANOVA para verificação de potenciais resultados estatisticamente significativos, apenas uma das questões expostas nos resultados se demonstrou estatisticamente significativa sendo exposto esse mesmo resultado no decorrer da análise, as restantes variáveis, não tendo sido significativas, os resultados apenas serão expostos em apêndice.

Em primeiro lugar, expondo o tema liderança, de acordo com a afirmação “Qualquer pessoa pode exercer a função de líder independentemente do seu género etnia ou habilitações literárias”, os resultados são concisos e indiferenciados no que toca ao género onde a opinião geral é notoriamente destacada com 44% em concordo totalmente e 36% em concordo (gráfico 1).

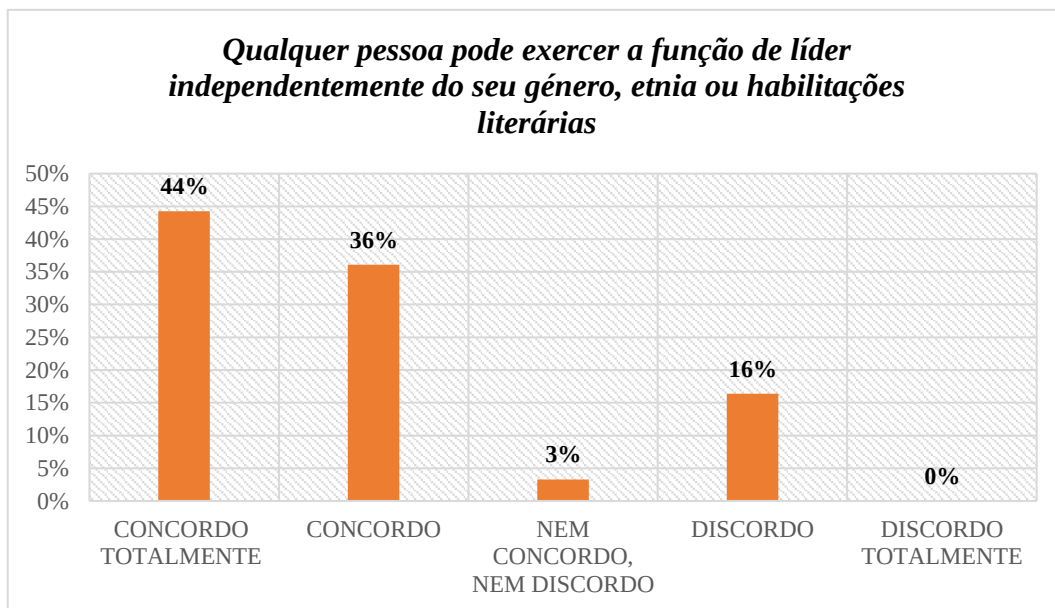


Gráfico 1 – Liderança vs género, etnia e habilitações literárias

Passando da perspetiva geral à específica, no que toca à comparação da perceção entre géneros, percebe-se que os resultados entre os mesmos não diferem de todo pois, segundo resultados cerca de 39% concordam totalmente e 41% concordam no género feminino, no género masculino 60% concordam totalmente e 20% concordam, não demonstrando quaisquer resultados significativos no que toca às outras variáveis da escala de Likert, conforme exposto no gráfico 2.

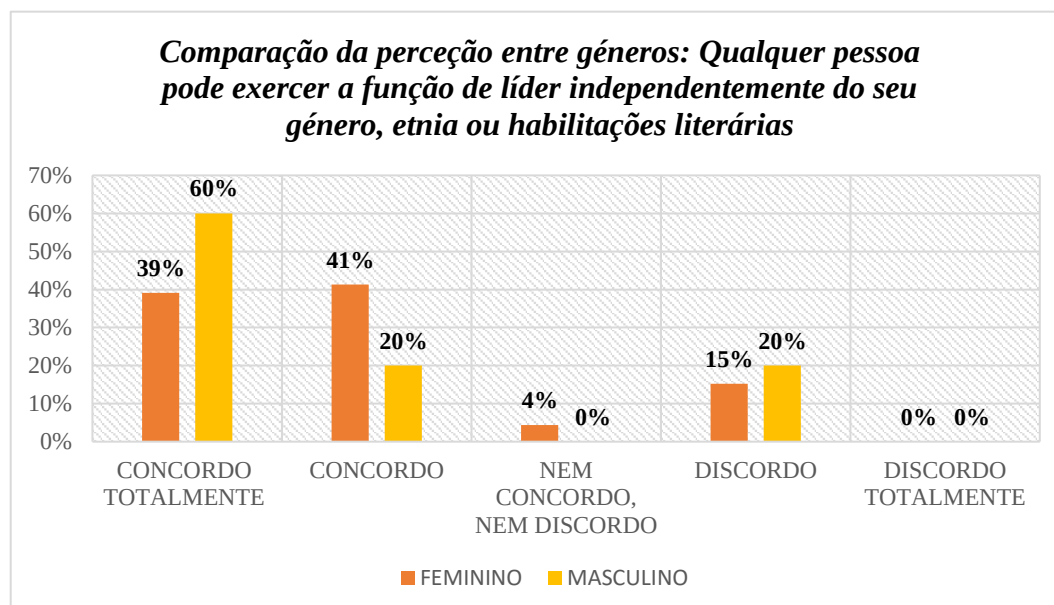


Gráfico 2 – Comparação entre géneros - Liderança vs género, etnia e habilitações literárias

De seguida, na afirmação “Existem atributos físicos, características de personalidade e aptidões que devem ser cumpridas no que toca a ser líder”, numa perspetiva geral todos os inquiridos concordam com esta afirmação o que demonstra que esta questão continua a persistir na nossa sociedade, associando atributos e características específicas à prática de liderança, apesar de, na questão anterior, afirmarem que qualquer pessoa pode ser líder independentemente do seu género, etnia ou habilitações literárias (gráfico 3).

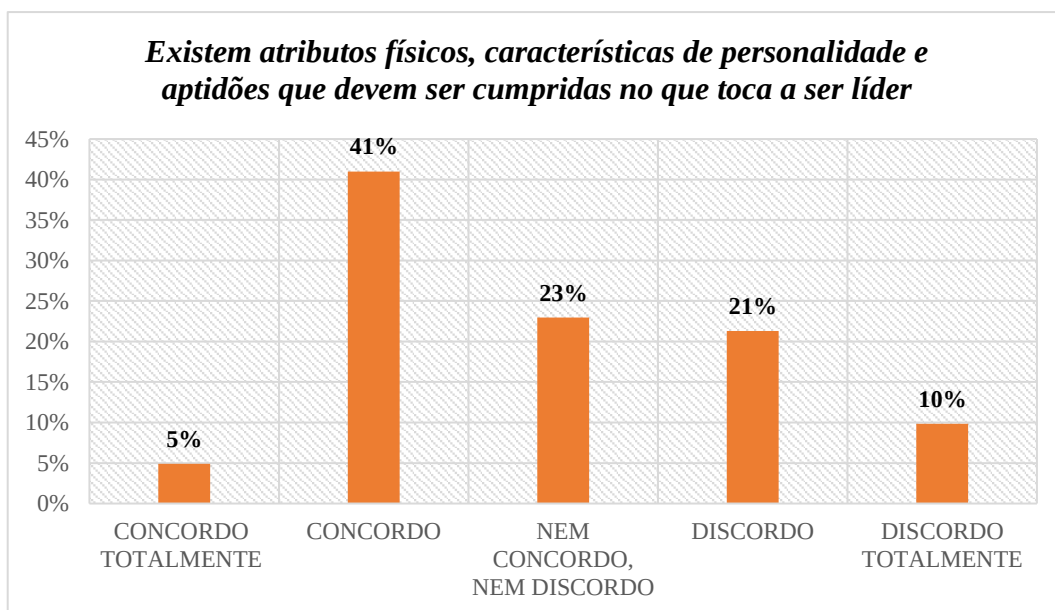


Gráfico 3 – Liderança vs características físicas, personalidade e aptidões

Curiosamente, quando expomos os resultados a uma análise comparativa entre géneros, o género feminino tem uma percentagem de maior destaque na variável de concordo com 43% e o género masculino com uma percentagem de maior destaque na variável nem concordo, nem discordo com 40%. No que se refere às restantes variáveis, denota-se alguma disparidade de opiniões e perceções, com percentagens mais significativas na variável discordo, no caso do género feminino, com 24%, e no caso do género masculino destaca-se a variável concordo com 33% (gráfico 4). Estes resultados refletem de alguma forma a perceção de realidades entre os géneros, onde se denota que as mulheres têm uma perspetiva de certa forma diferente dos homens, o que pode ter influência da sua experiência ou vivência em relação a este tópico.

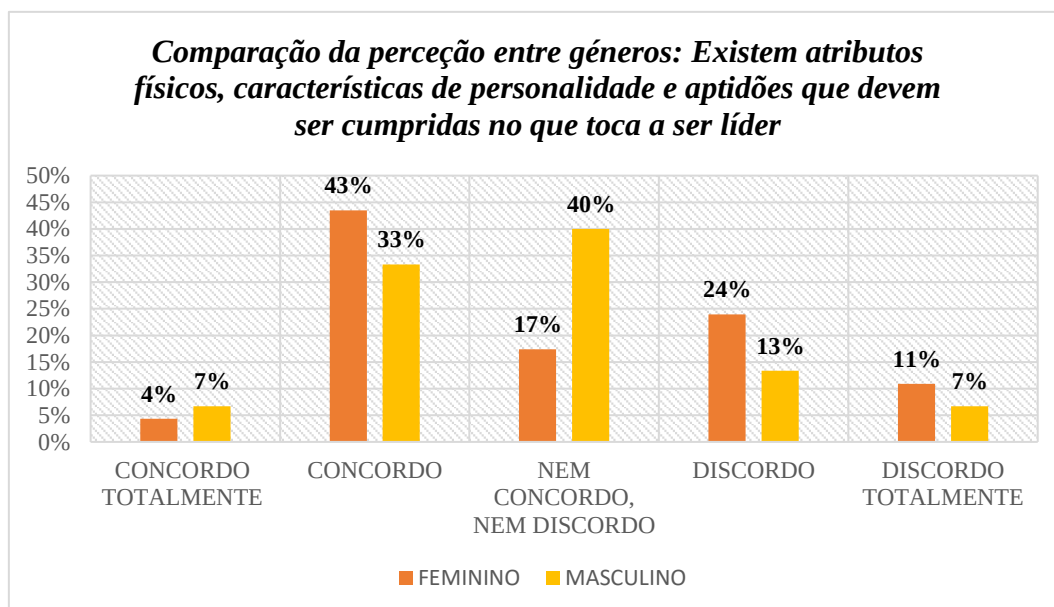


Gráfico 4 – Comp. entre géneros - Liderança vs características físicas, personalidade e aptidões

Relativamente à afirmação “As características associadas à definição de líder são estereotipadas e associadas ao masculino”, em geral a análise recai sobre as respostas concordo com 33%, discordo com 26% e discordo totalmente com 23% (gráfico 5).

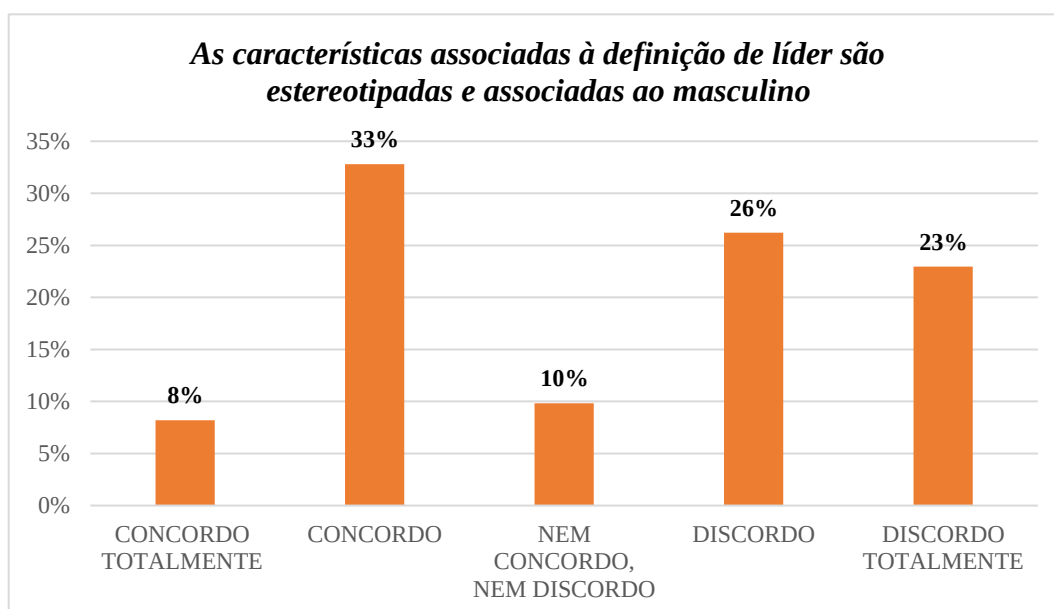


Gráfico 5 – Liderança vs Estereótipos

No que se refere à percepção entre géneros, denota-se alguma disparidade nos resultados, tendo como referência e maior destaque no género feminino a variável concordo com 37%, contrastando de seguida com as variáveis de discordo e discordo totalmente com 24% e 22%. Já no género masculino, a sua percepção inclina-se maioritariamente para as variáveis discordo e discordo totalmente com 33% e 27% e por fim, na variável concordo com 20% (gráfico 6). Mais uma vez a análise recai para a influência das diferentes experiências e opiniões quando se remete à questão género, tendo em consideração inclusive que as mulheres estão em minoria nos cargos de liderança e os homens em maioria e são precisamente os mesmos que discordam que não existem estereótipos referentes às características de um líder.

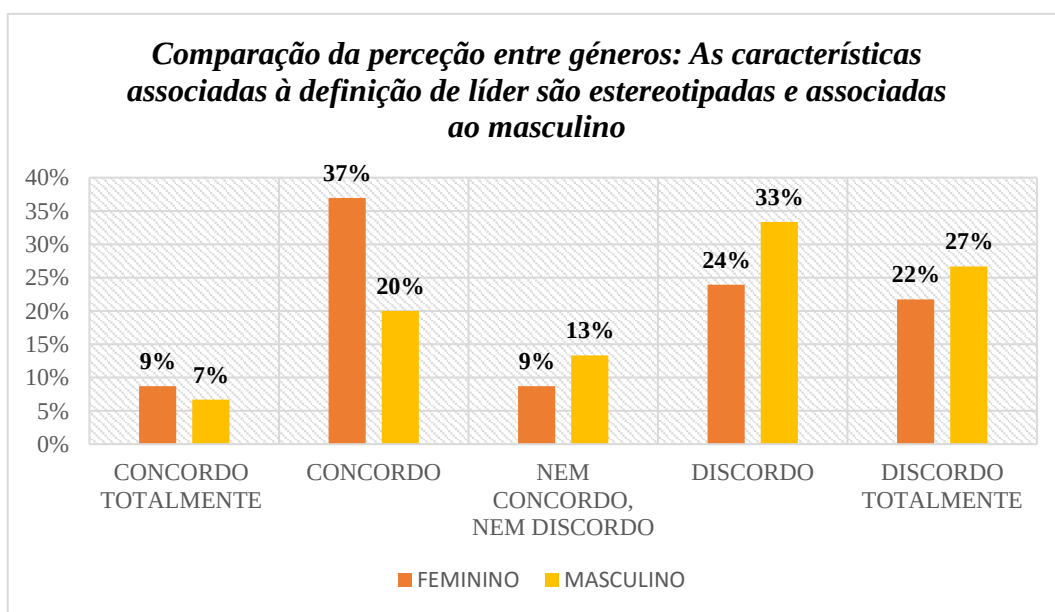


Gráfico 6 – Comp. entre géneros - Liderança vs estereótipos

Por outro lado, segundo a afirmação “Ao exercer um cargo de liderança sente que determinada atitude ou comunicação com os demais pode ser interpretada de forma diferente tendo em consideração o género”, verifica-se uma maior percentagem na variável concordo com cerca de 39%, no entanto, a segunda variável mais votada é de 26% em discordo e a terceira em nem concordo, nem discordo com 18%, assim, verificamos alguma reticência por parte dos inquiridos acerca do tópico, não demonstrando uma opinião absoluta acerca do mesmo (gráfico 7).

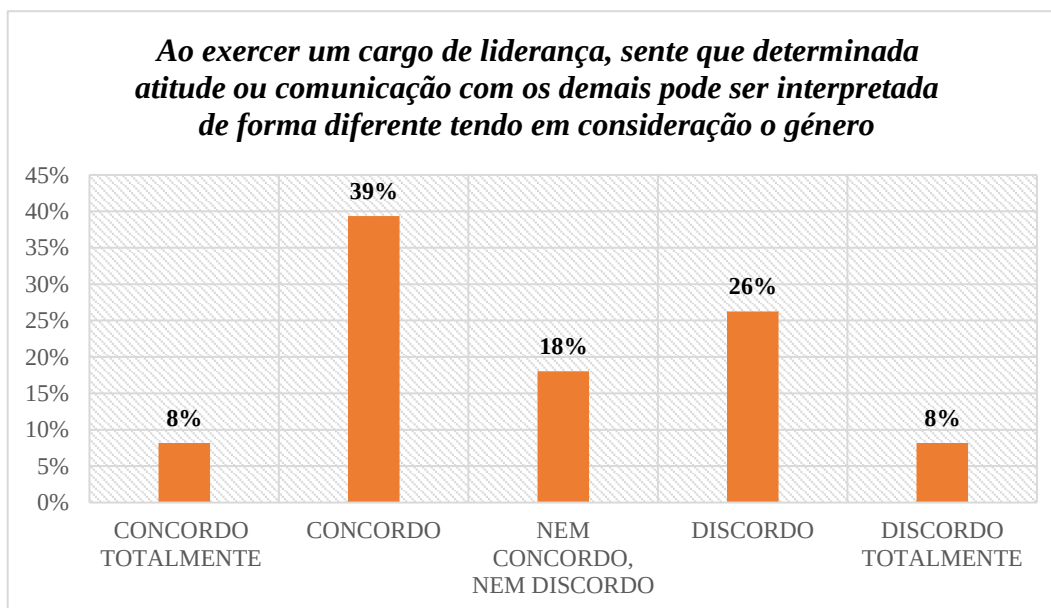


Gráfico 7 – Liderança vs interpretação de papéis diferenciados

Quando correlacionada a questão acima com o fator género, mantemos as percentagens idênticas nas mesmas variáveis, ou seja, no género feminino o resultado é de 37% em concordo, 24% em discordo e 20% em nem concordo, nem discordo e no género masculino 47% concorda, 33% discorda e 13% nem concorda, nem discorda. Curiosamente, mais uma vez, os homens têm uma opinião mais vincada e certa acerca do tópico do que as mulheres, reforçando que a maior percentagem é na variável concordo (gráfico 8).

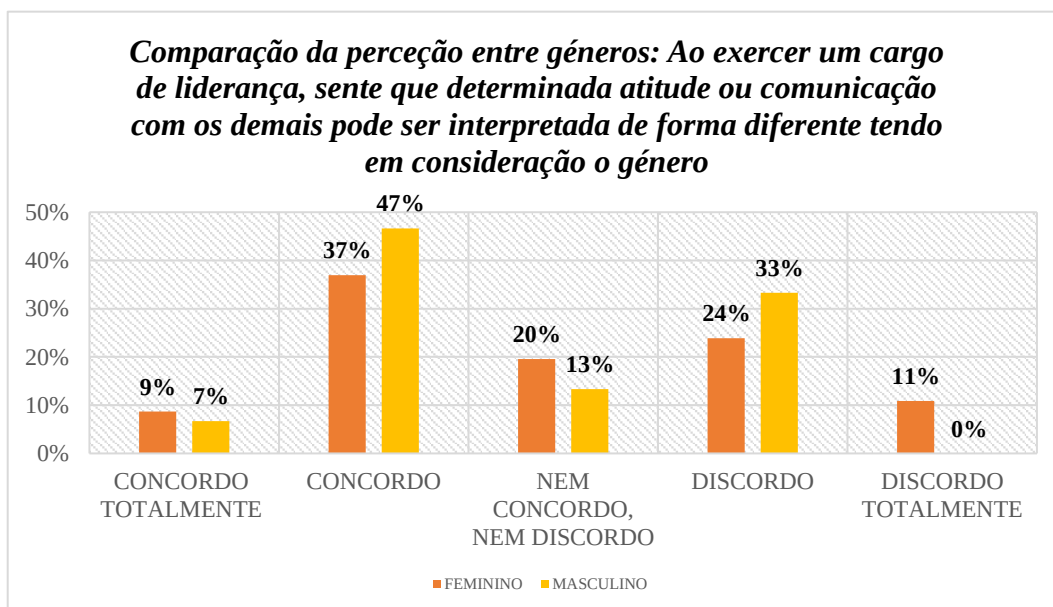


Gráfico 8 – Comp. entre géneros - Liderança vs interpretação de papéis diferenciada

Passando para o tópico acerca da perceção de papéis de liderança e a realidade social, de acordo com a afirmação “Existe um estereótipo preconizado pela sociedade sobre os cargos de liderança o qual é influenciado pelos seus parâmetros e ideais exercendo uma força maior e dificultando a igualdade de oportunidades”, destaca-se claramente a variável concordo com 57%, o que reflete uma consciência geral acerca do tema e influência da sociedade sobre a dificuldade em igualar as oportunidades independentemente do géneros e, inclusive, desconsiderar os estereótipos preconcebidos pela mesma (gráfico 9).

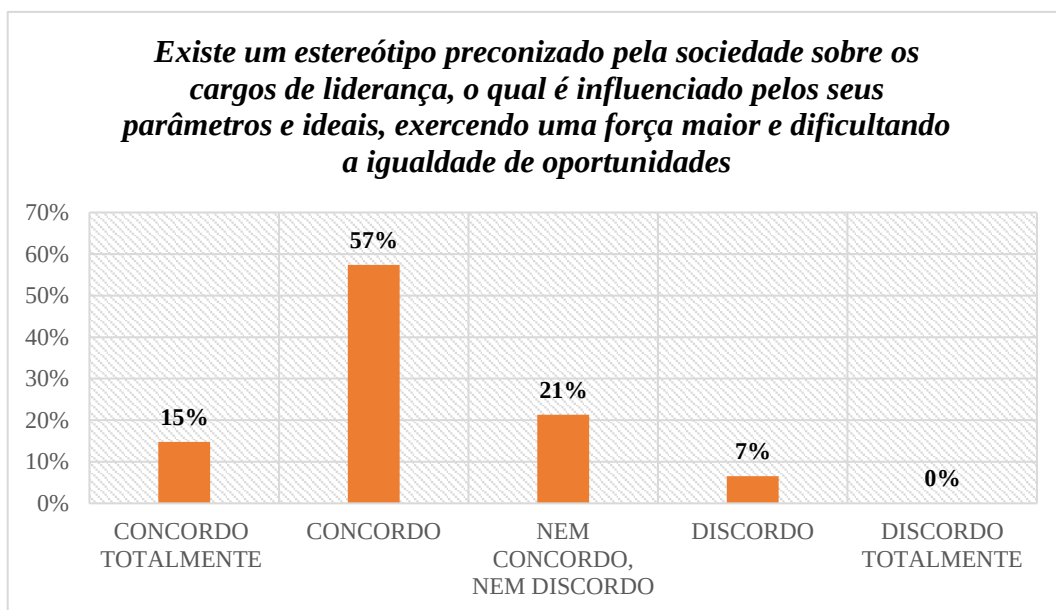


Gráfico 9 – Liderança vs sociedade e estereótipos

Relativamente à análise da perceção entre géneros, ambos se destacam na variável concordo com cerca de 61% no género feminino e 47% no género masculino (gráfico 10).

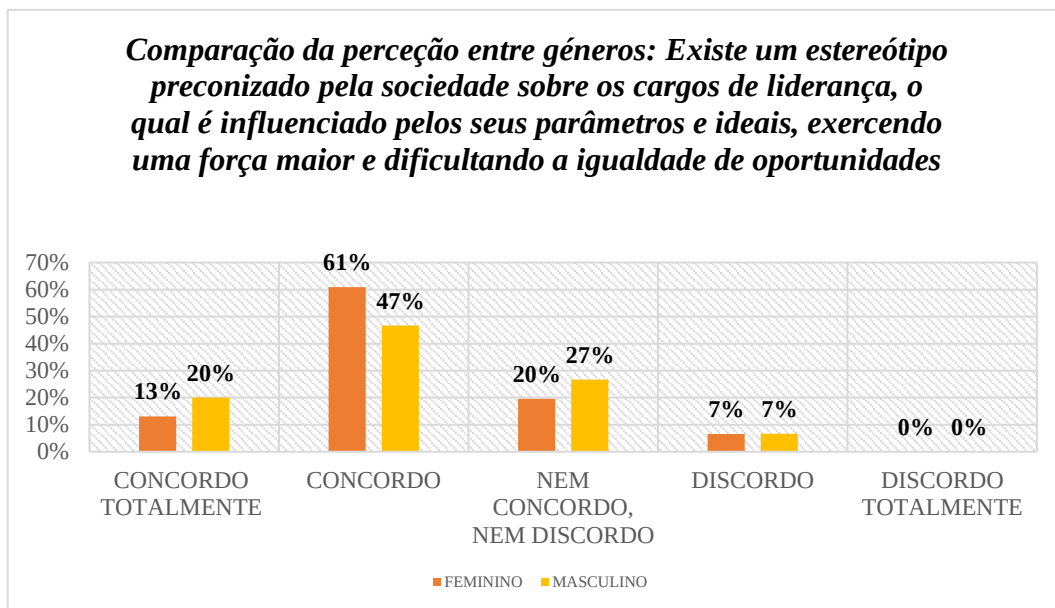


Gráfico 10 – Comp. entre géneros - Liderança vs sociedade e estereótipos

Seguidamente, segundo a afirmação “Os papéis masculinos e femininos são socialmente constituídos e culturalmente definidos estabelecendo-se para cada género uma atribuição social específica”, obtemos resultados idênticos com 46% dos inquiridos a votar na variável concordo (gráfico 11).

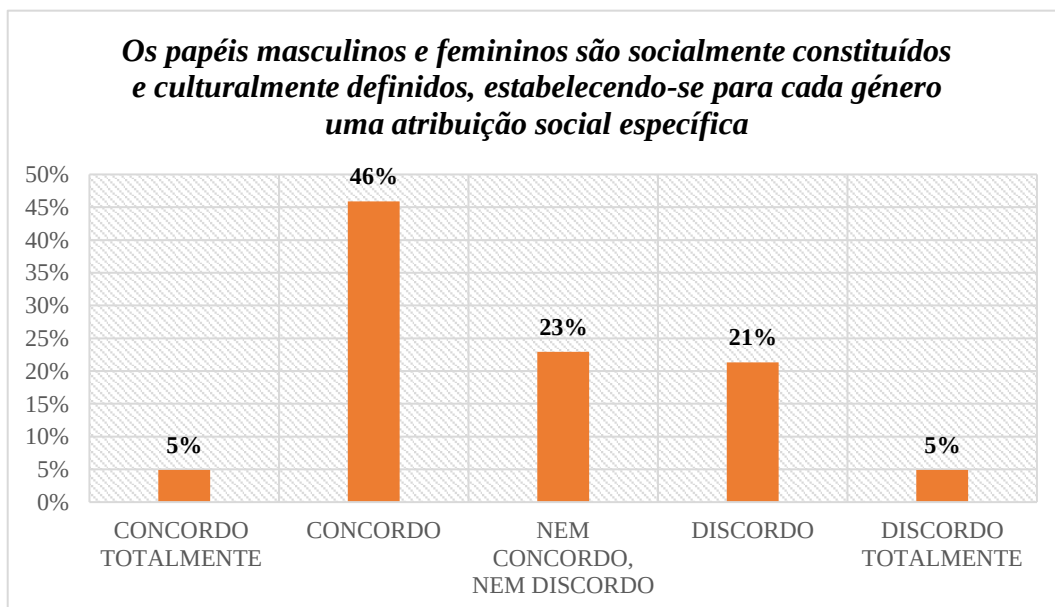


Gráfico 11 – Sociedade vs associação de papéis

De acordo com análise específica e comparação entre géneros, os papéis e opiniões invertem-se em relação às questões expostas anteriormente, pois, as mulheres destacam-se consideravelmente com 50% de respostas na variável concordo. Já no caso dos homens percebe-se que as opiniões estão divididas, com cerca de 33% na variável concordo e 27% nas variáveis discordo e nem concordo, nem discordo (gráfico 12).

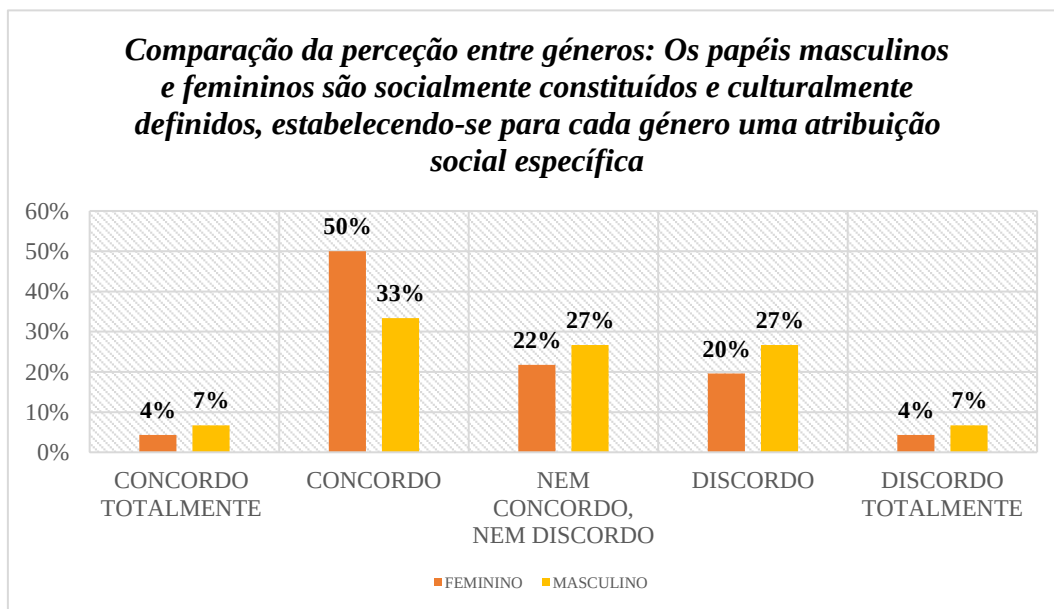


Gráfico 12 – Comp. entre géneros - Sociedade vs associação de papéis

Seguidamente, quando expostos à afirmação “O género serve politicamente de bode expiatório para a construção das relações sociais entre mulheres e homens privando sistematicamente a introdução da mesma enquanto ser igualitário no que toca às decisões, ações e relações sociais, perpetuando a desigualdade e a discriminação”, os inquiridos destacam-se com 44% de respostas na variável concordo, porém, a segunda variável com mais destaque é nem concordo, nem discordo, com 28% (gráfico 13).

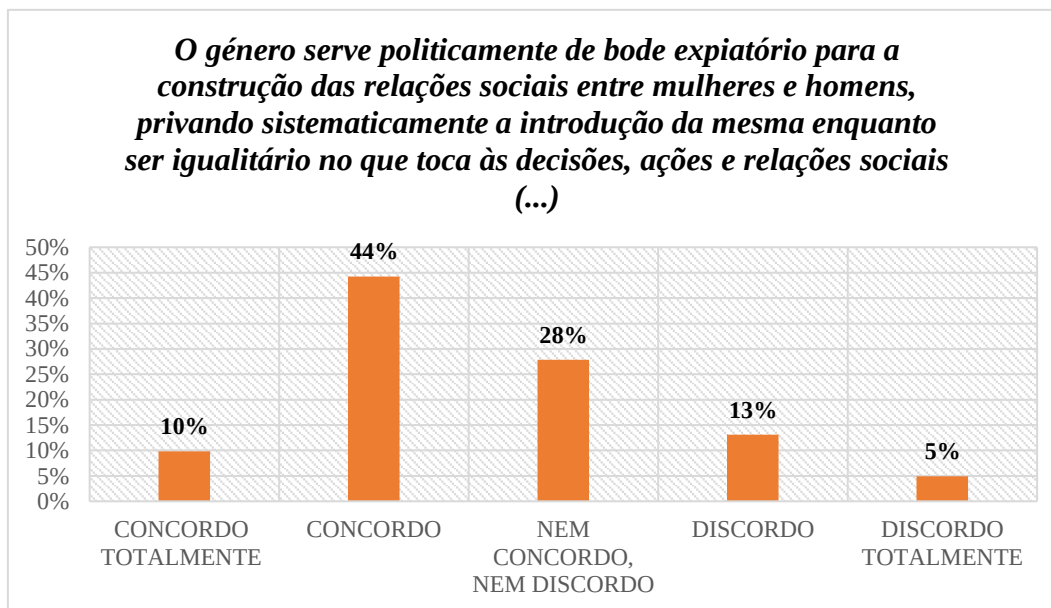


Gráfico 13 – Sociedade vs construção de relações sociais

No que toca à perceção entre géneros mantém opiniões idênticas, na variável concordo com 43% no género feminino e 47% no género masculino (gráfico 14). Esta afirmação vai de encontro à questão seguinte que expõe precisamente a consequência desta realidade na perceção e definição de papéis na sociedade.

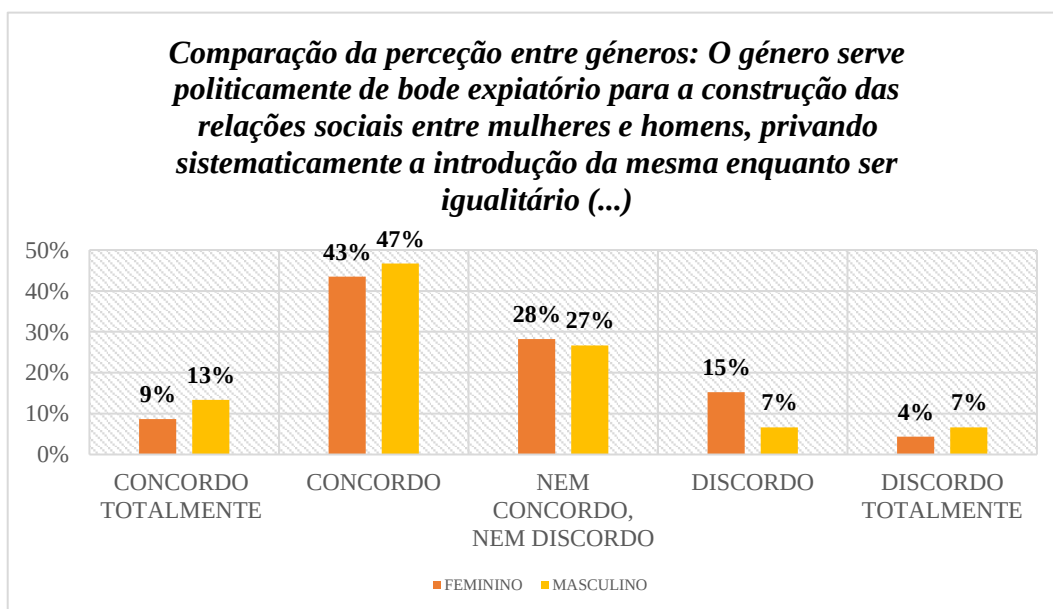


Gráfico 14 – Comp. entre géneros - Sociedade vs construção de relações sociais

Exposto isto, na afirmação “É através dos estereótipos de género que definimos os papéis que os homens e as mulheres deverão assumir na sociedade. Estes não descrevem apenas quais deverão ser as características de cada um dos sexos, mas também, qual o papel de cada

um na sociedade”, a variável com mais destaque é a concordo com 38%, o que expõe claramente a existência de consciência sobre esta realidade preconceituosa e inibidora de igualdade entre géneros (gráfico 15).

Igualmente, quando comparamos a perceção entre géneros, ambos mantêm a sua

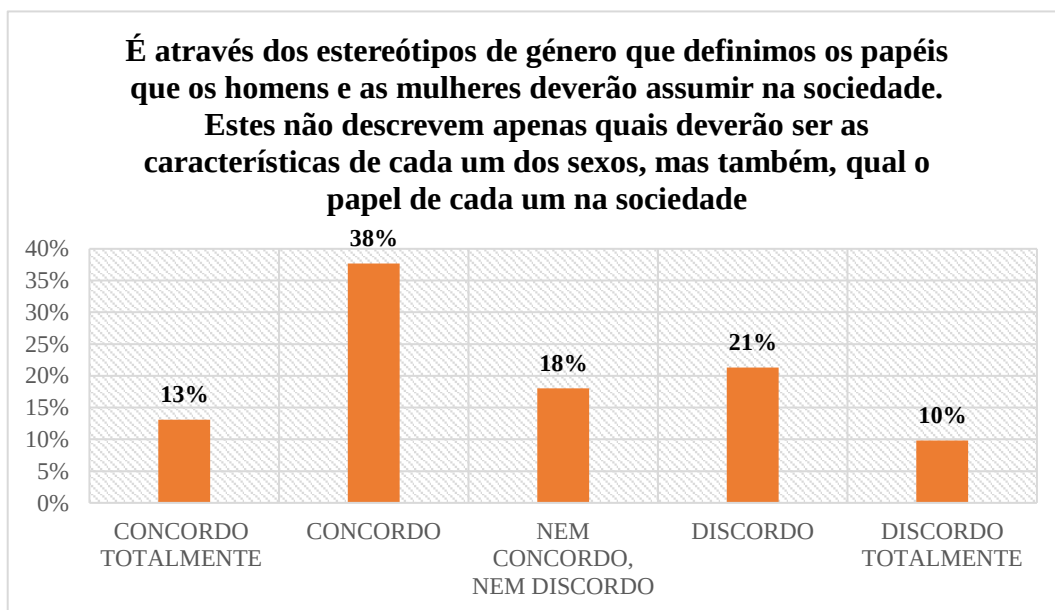


Gráfico 15 – Sociedade vs definição de papéis

opinião relativamente a este tópico permanecendo em destaque a variável concordo com 39% no género feminino e 33% no género masculino (gráfico 16).

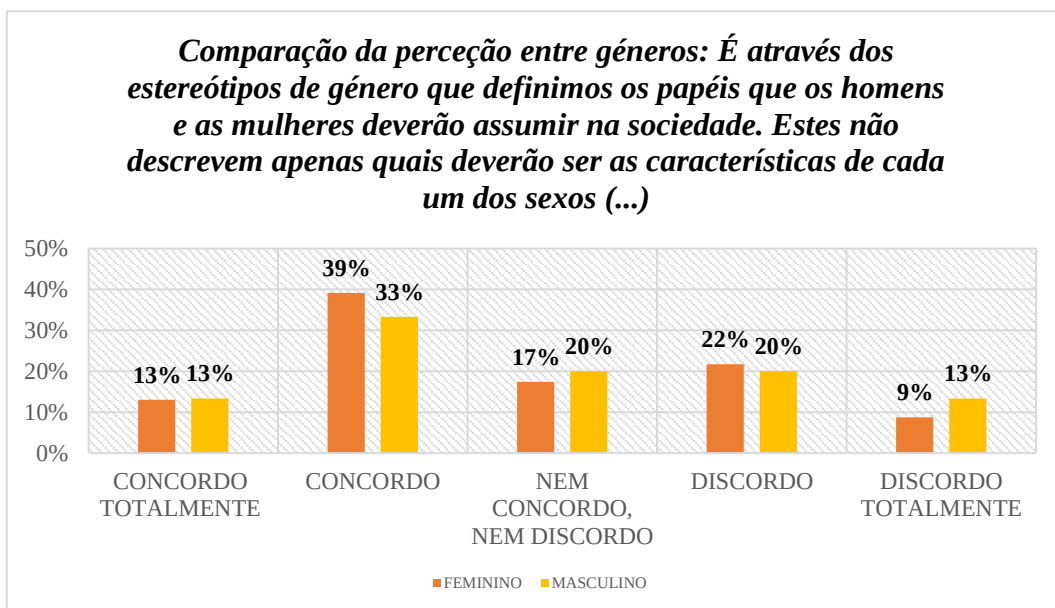


Gráfico 16 – Comp. entre géneros - Sociedade vs definição de papéis

Por outro lado, estes são os mesmos a concordar que “Homem e mulher têm formas diferentes de liderar”, com 46% na variável concordo. Este resultado pode refletir sobre a questão da predisposição do homem para liderar sem receio das consequências ou interpretações dos demais e a mulher reger-se por um regime mais discreto e quase que subtil para não dar origem a conflitos, uma vez que certas atitudes por parte do homem são interpretadas e mais facilmente aceites do que por parte da mulher (gráfico 17).

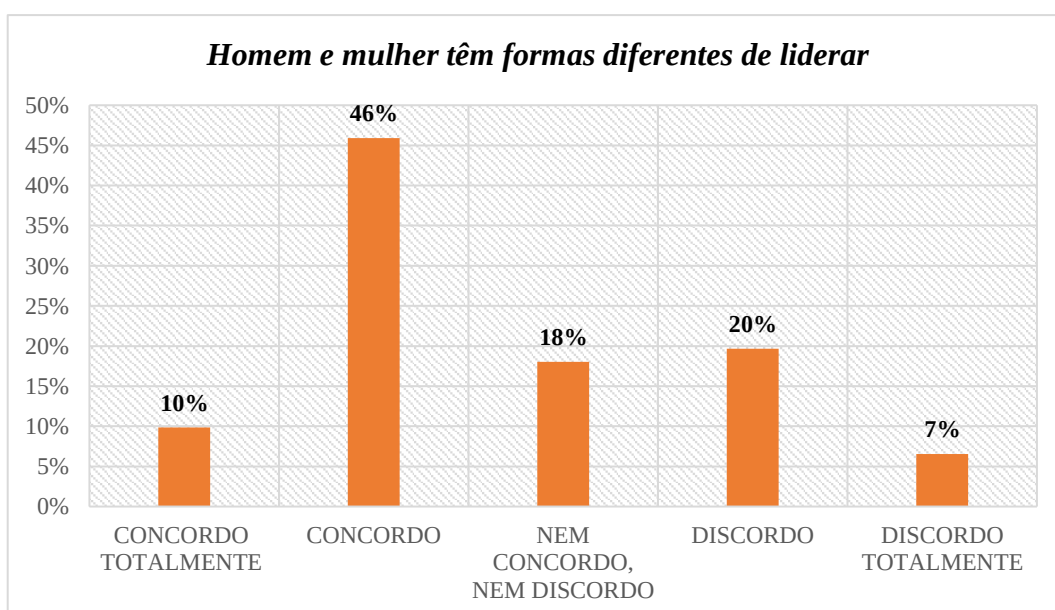


Gráfico 17 – Sociedade vs diferenciação de liderança

Na interpretação de resultados em relação à percepção entre géneros, estes são idênticos à análise geral, com percentagens bastante similares na variável concordo, 46% no género feminino e 47% no género masculino (gráfico 18).

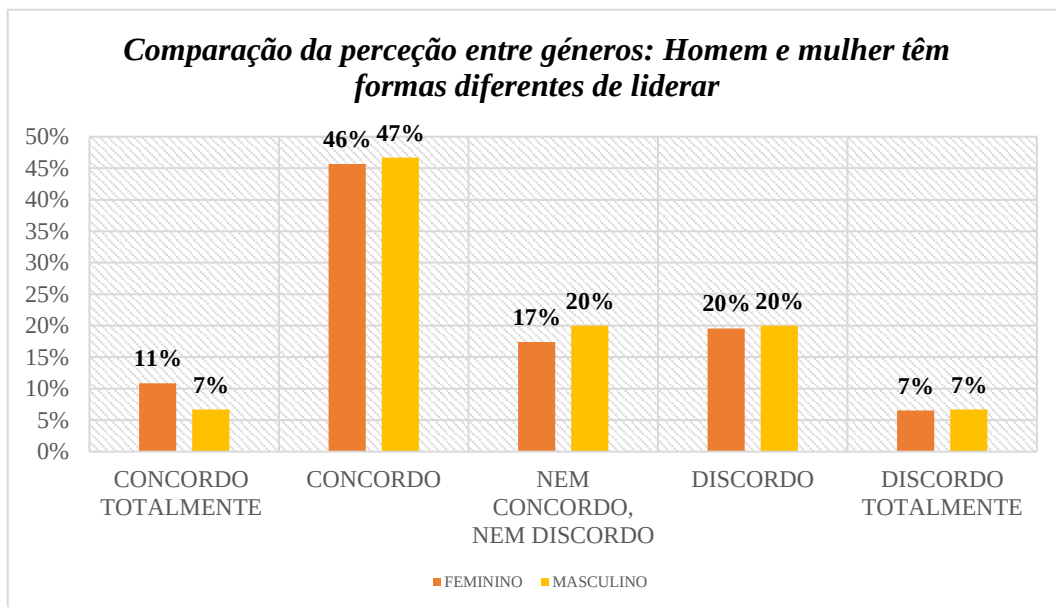


Gráfico 18 – Comp. entre géneros - Sociedade vs diferenciação de liderança

Com efeito, ainda relacionado com a influência dos estigmas da sociedade, segundo a afirmação “Os estigmas associados à liderança dificultam consequentemente mais a mulher”, os resultados são iguais à questão anterior com 46% na variável concordo (gráfico 19).

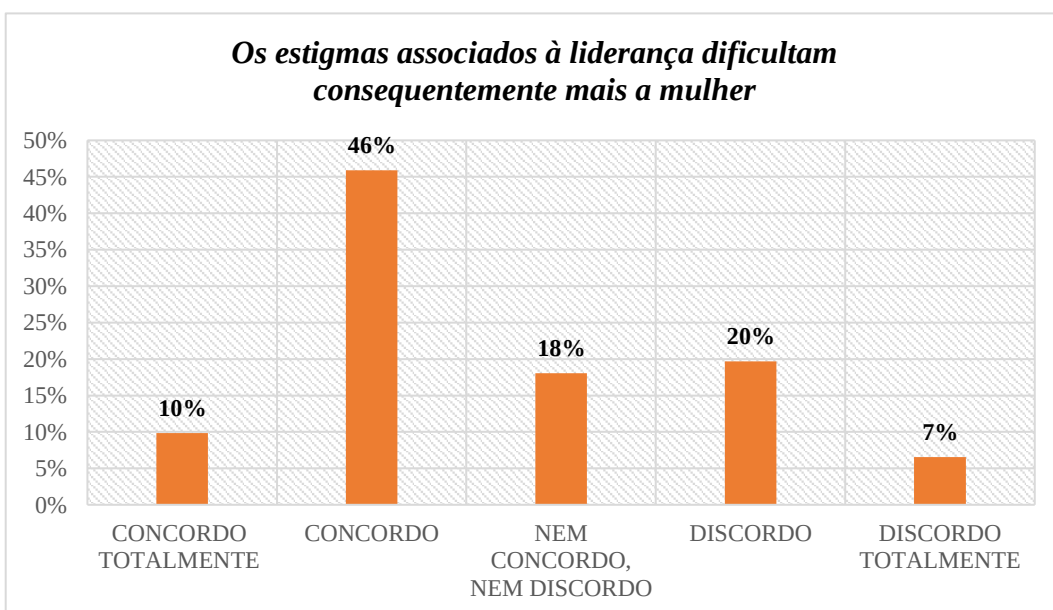


Gráfico 19 – Sociedade vs estigmas de liderança

Relativamente à perceção entre géneros, temos 46% na variável concordo e 11% na variável concordo totalmente, no género feminino. No género masculino, as opiniões concentram-se sobretudo na variável concordo com 47% (gráfico 20).

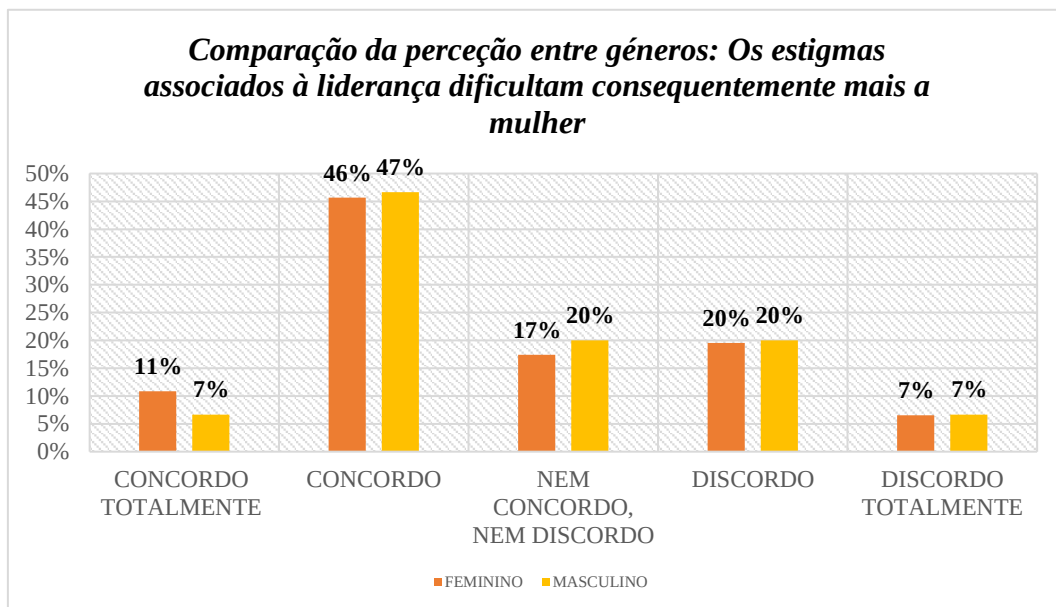


Gráfico 20 – Comp. entre géneros - Sociedade vs estigmas de liderança

Em concordância com esta afirmação, junta-se a seguinte “Ser mulher ou homem pode ser sinónimo de atribuição ou não de determinados papéis como a liderança”, mais uma vez, destaca-se a variável concordo com 49% dos votos (gráfico 21).

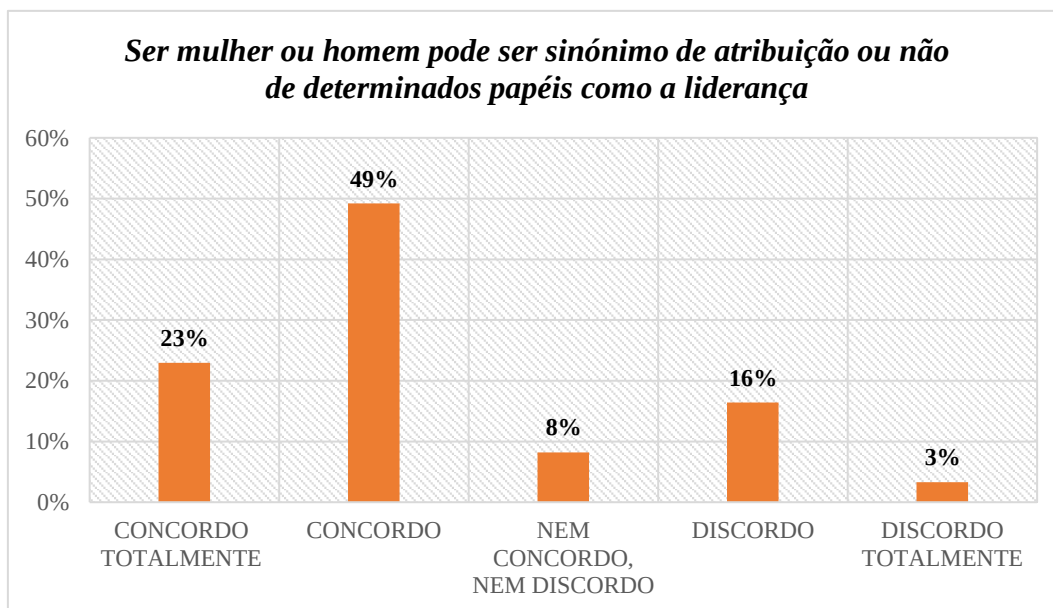


Gráfico 21 – Sociedade vs atribuição de papéis

Igualmente, no que toca à perceção entre géneros estes encontram-se em mútuo acordo com 52% no género feminino e 40% no género masculino (gráfico 22).

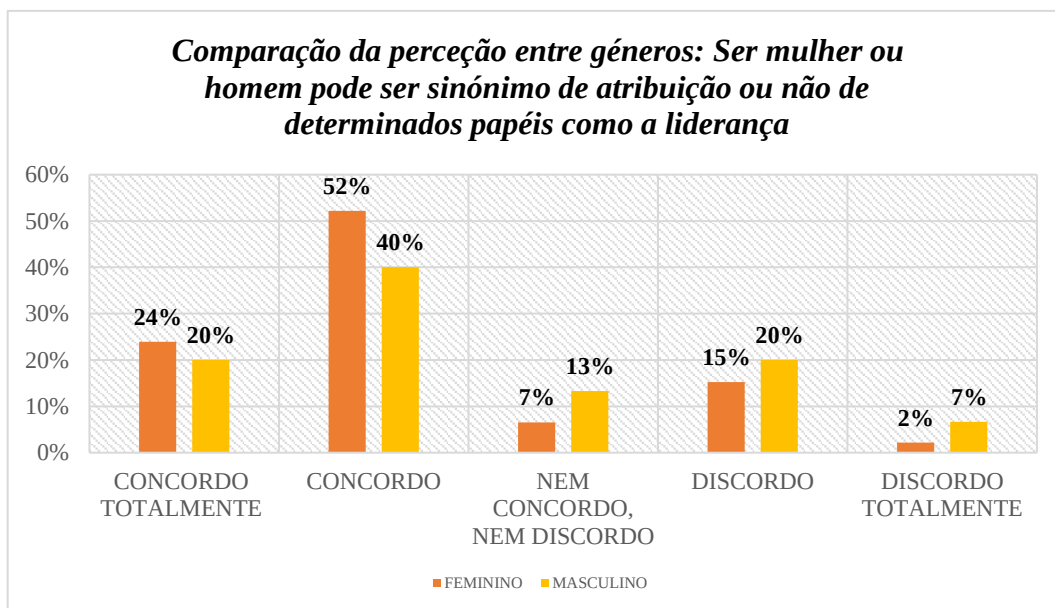


Gráfico 22 – Comp. entre géneros - Sociedade vs atribuição de papéis

Por fim, na afirmação “As lideranças precisam assumir novas posturas e comportamentos, expandir a sensibilidade e o autoconhecimento a fim de poder gerir adequadamente uma força de trabalho criativa e consciente do seu papel na sustentação do processo de inovação”, de uma perspetiva geral, a variável concordo totalmente destaca-se com 54% e a concordo com 41%, não demonstrando qualquer relevância nas restantes (gráfico 23).

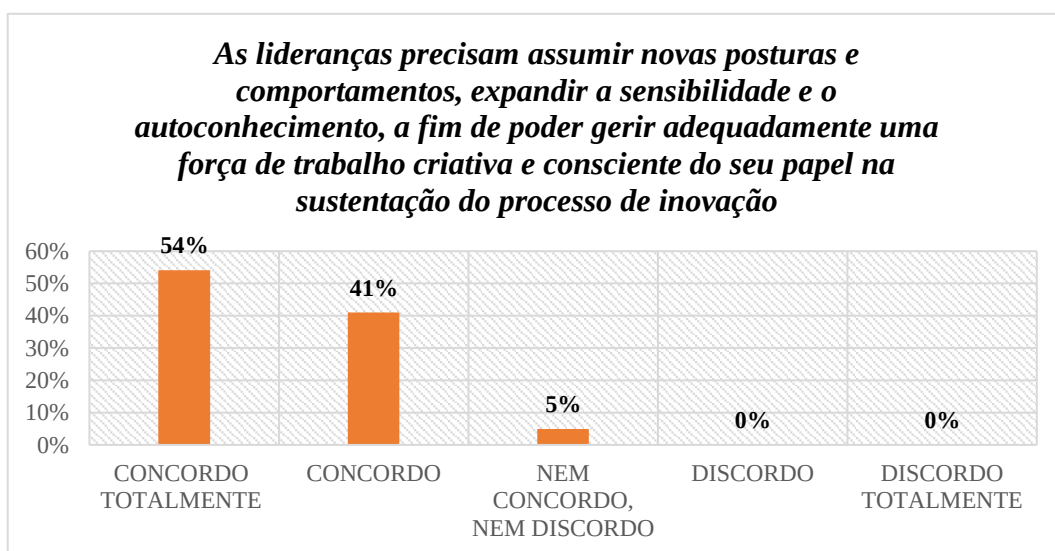


Gráfico 23 – Sociedade vs mudança

Segundo análise das opiniões entre géneros, estas são efetivamente notórias e similares, onde 48% do género feminino concorda e 46% concorda totalmente. O género masculino detém a mesma opinião que as demais, mas destaca-se notoriamente com 80% na variável concordo totalmente (gráfico 24). De ressaltar que segundo análise SPSS, recorrendo ao método de análise One Way ANOVA (tabela 17 – apêndice II), esta questão foi a única em que se verificou-se um efeito significativo em relação à necessidade de assumir novos papéis e posturas perante este tópico ($F(1.59) = 5.759$, $p = .02$). Curiosamente, verificou-se que os inquiridos do género masculino apresentam um maior desejo de mudança ($M = 3.80$; $DP = .414$), do que o género feminino ($M = 3.39$, $DP = .614$).

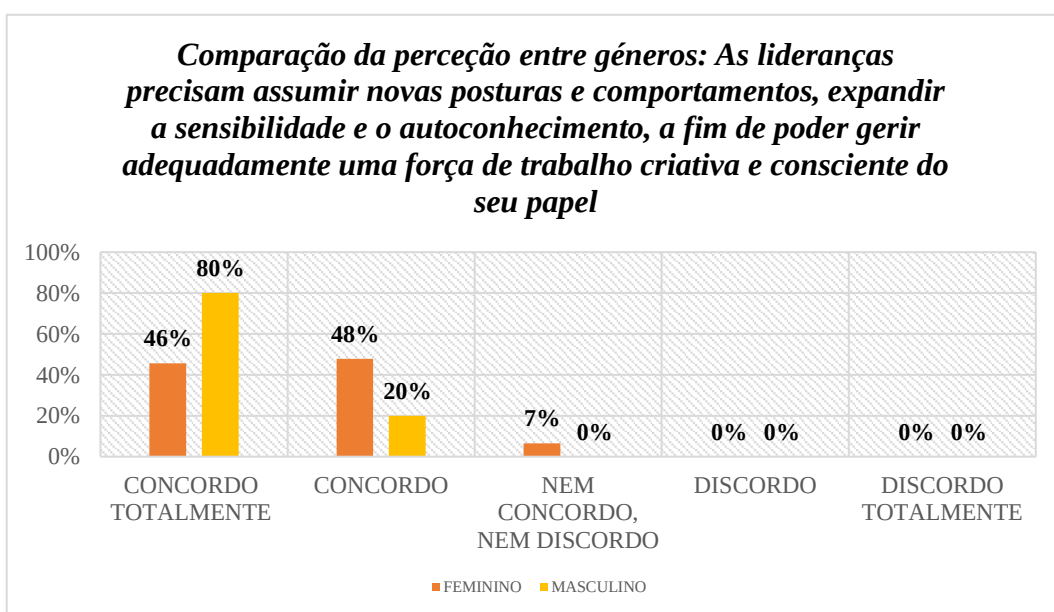


Gráfico 24 – Comp. entre géneros - Sociedade vs mudança

Abordando o último tópico do questionário, as organizações e a sua contribuição sobre esta temática quer seja pela positiva ou negativa, tendo em consideração a afirmação “Já sentiu desvalorização e desconsideração num processo de recrutamento tendo em conta o seu género”, apesar das opiniões estarem um pouco dispersas, denota-se uma maior percentagem na variável discordo com 30% e de seguida, nas variáveis concordo e nem concordo, nem discordo com 23%. Portanto, verifica-se que dos 61 inquiridos pelo menos uma parte, apesar de não ser representativo da amostra, já sentiu desvalorização ou desconsideração num processo de recrutamento tendo em conta o seu género (gráfico 25).

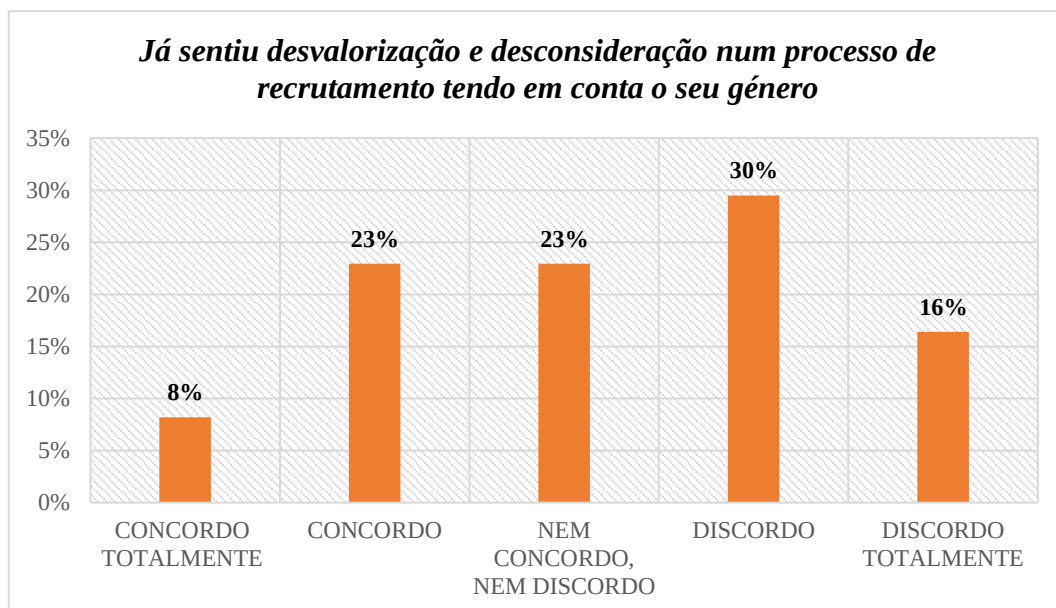


Gráfico 25 – Organização vs processo de recrutamento

Analisando os dados segundo a perceção entre géneros, no toca ao género feminino temos a mesma percentagem em variáveis dispare, com 28% tanto na variável concordo como discordo e 22% em nem concordo, nem discordo. No género masculino temos 33% na variável discordo e 27% tanto na variável discordo totalmente tal como em nem concordo, nem discordo, não demonstrando resultados significativos nas variáveis concordo e concordo totalmente (gráfico 26), o que indica que a mulheres são as mais prejudicadas neste processo e as que se sente mais estigmatizadas em prol do género num processo de recrutamento.

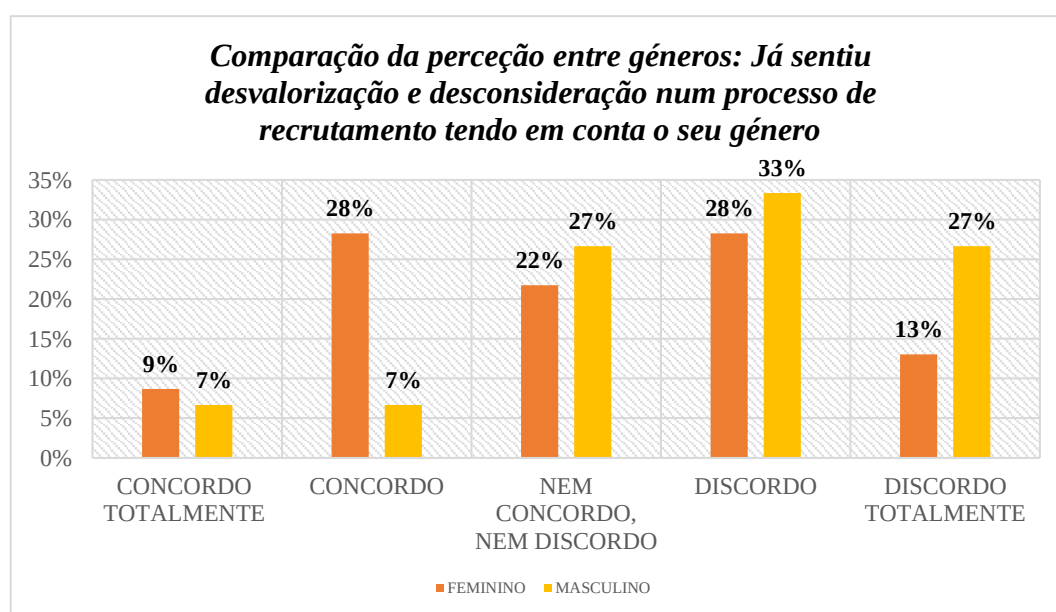


Gráfico 26 – Comp. entre géneros - Organização vs processo de recrutamento

Relativamente às ações e valores das organizações, os resultados são positivos pois, de acordo com a afirmação “Na sua organização os critérios de avaliação e de seleção são iguais para todos os candidatos independentemente do género”, 34% dos inquiridos concorda totalmente e 41% concorda, não demonstrando resultados relevantes nas restantes variáveis (gráfico 27).

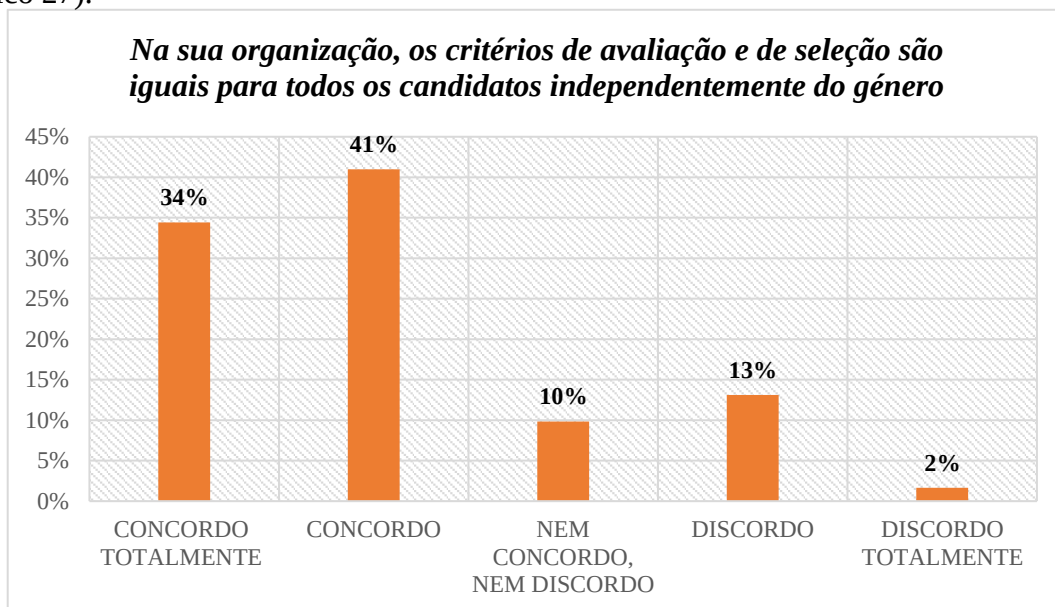


Gráfico 27 – Organização vs critérios de avaliação e seleção

Passando para uma análise mais específica, 41% do género feminino concorda e 30% concorda totalmente, o género masculino 47% concordo totalmente e 40% concorda (gráfico 28).

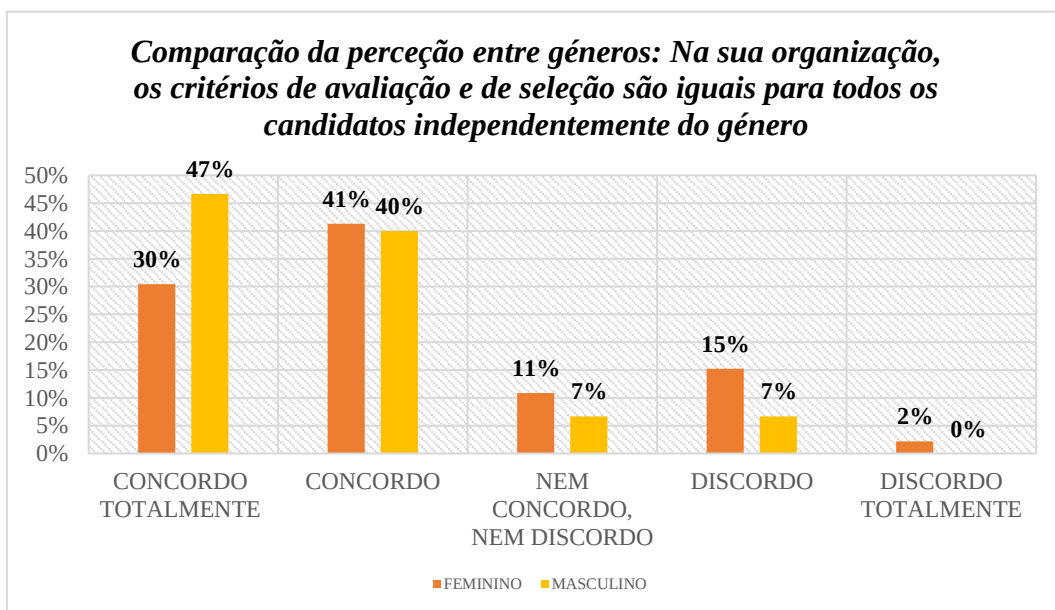


Gráfico 28 – Comp. entre géneros - Organização vs critérios de avaliação e seleção

Porém, na afirmação “No que toca à ascensão de carreira considera que existe igualdade de oportunidades independentemente do género”, tanto no aspeto geral como específico as opiniões dividem-se e um pouco inconclusivas. De um modo geral, 33% concorda, 26% discorda e 20% concorda totalmente (gráfico 29).

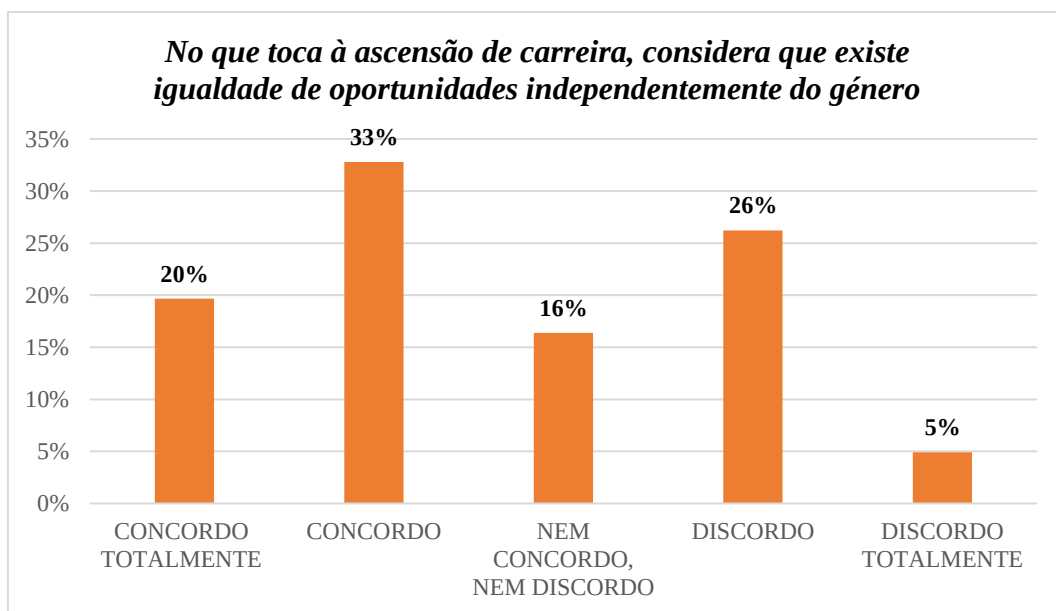


Gráfico 29 – Organização vs igualdade de oportunidades

Quando analisada a perceção entre géneros, no que toca ao género feminino as opiniões dividem-se entre discordo com 35% e concordo com 30%, no género masculino 40% concorda e os restantes dividem-se entre concordo totalmente e nem concordo, nem discordo com 27% (gráfico 30). De salientar que o género feminino se demonstra de certa forma mais reticente e descontente com esta questão do que o género masculino que demonstra uma perceção de certa forma diferente das demais. Recorrendo à literatura revista, este resultado pode estar relacionado com a sensação de carreira estagnada e o ‘teto de vidro’ existente nas organizações em prol do género, como igualdade de oportunidades independentemente das suas obrigações pessoais e profissionais, bem como, a oportunidade igualitária de formação e conciliação com a vida pessoal e profissional.

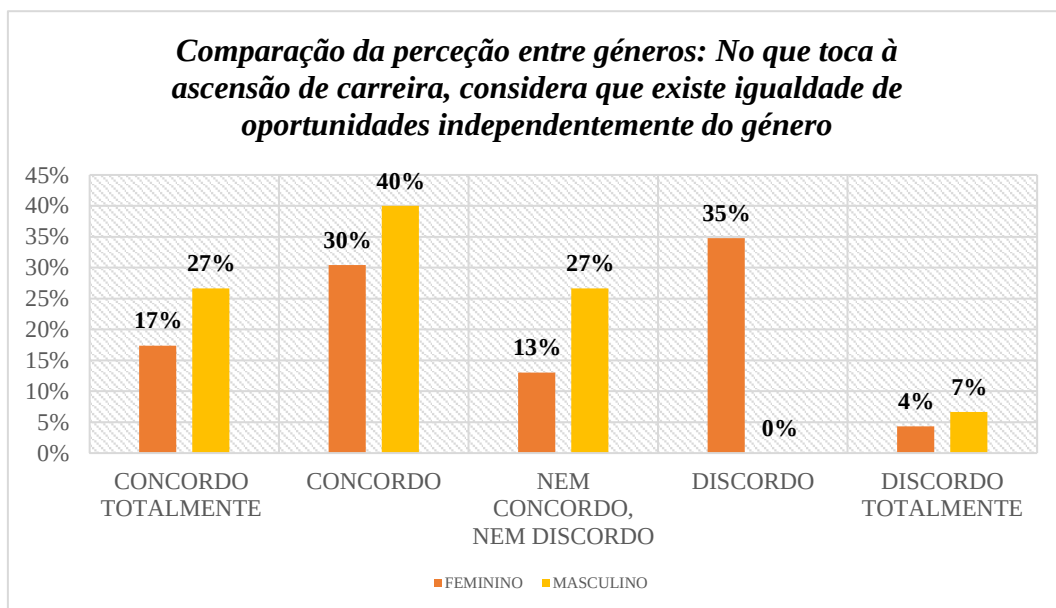


Gráfico 30 – Comp. entre géneros - Organização vs igualdade de oportunidades

No que concerne à perspetiva de carreiras e perceção de satisfação dos inquiridos, segundo a afirmação “Tendo em conta a profissão e função que exerce sente-se devidamente valorizado e realizado ao ponto de sentir que chegou ao auge da sua carreira”, a maior percentagem é referente à variável discordo com 36% e 15% nem concorda, nem discorda. No entanto, cerca de 26% concorda e 11% concorda totalmente, esta última variável encontra-se representada de forma igual na variável discordo totalmente (gráfico 31). Assim, conclui-se que a maioria dos inquiridos não se sente devidamente valorizado e consequentemente realizado na sua carreira.

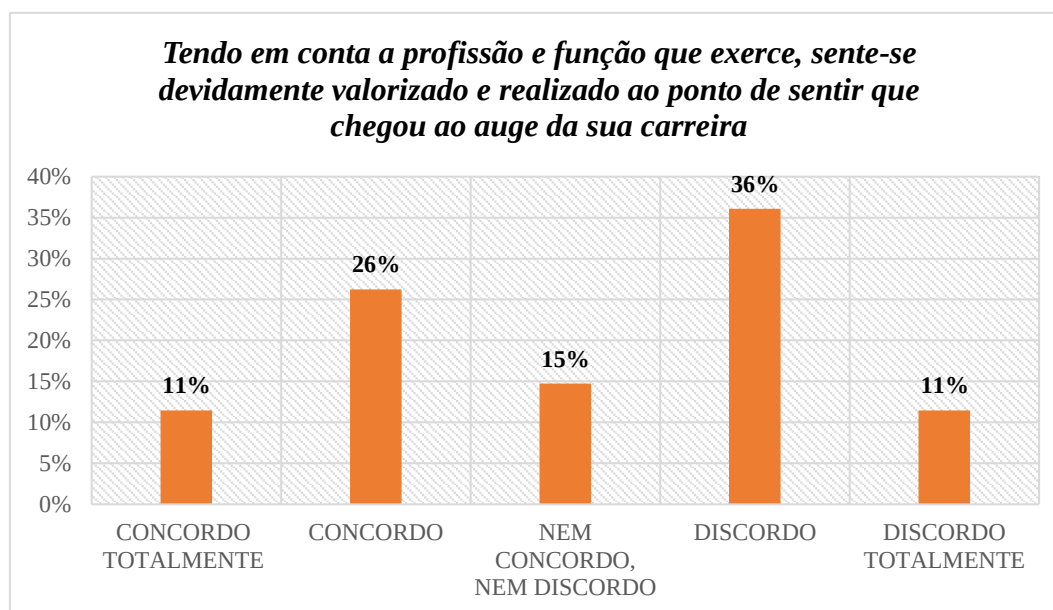


Gráfico 31 – Organização vs valorização

Passando da análise geral à específica, verifica-se que no caso do género feminino as opiniões dividem-se entre discordo com 39%, concordo com 28% e nem concordo, nem discordo com 15%. No caso do género masculino, encontram-se com a mesma percentagem de 20% em concordo totalmente, concordo e discordo totalmente, em menor percentagem mas considerável encontra-se a variável nem concordo, nem discordo com 13% (gráfico 32). Este resultado pode estar relacionado com o facto de as mulheres terem um processo de ascensão de carreira mais conturbado e moroso do que os homens, segundo literatura, porém de certa forma os homens também se sentem algo descontentes com a sua realidade.

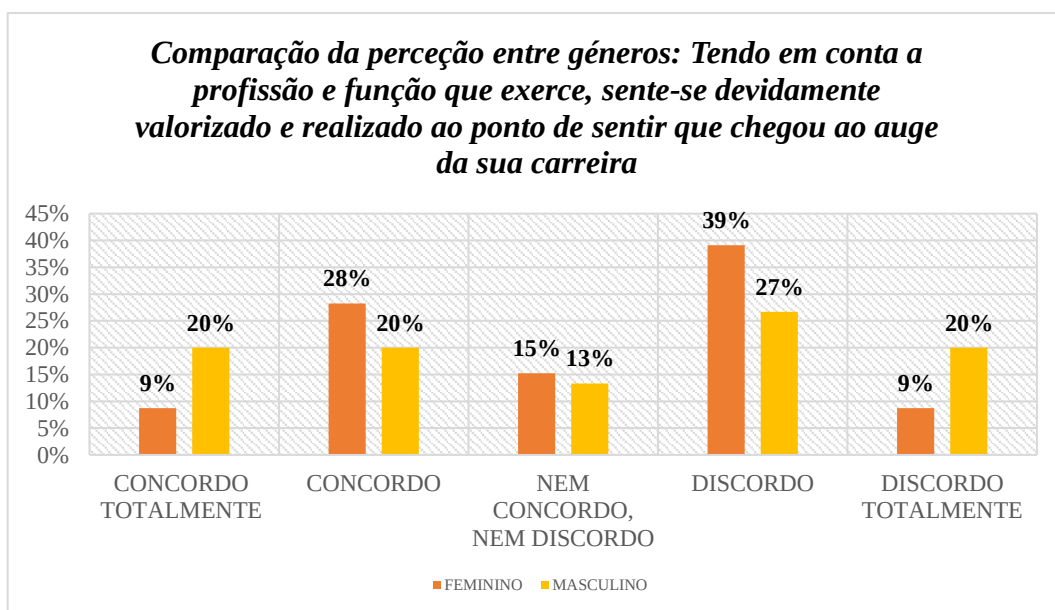


Gráfico 32 – Comp. entre géneros - Organização vs valorização

Em seguida, segundo a afirmação “A ascensão de carreira é um processo cada vez mais moroso e criterioso o que dificulta e desmotiva quem tem ambição de progredir na carreira”, notoriamente, 52% dos inquiridos concorda e 26% concorda totalmente, o que em sua parte explica a questão anterior e reforça a conclusão obtida na questão anterior (gráfico 33).

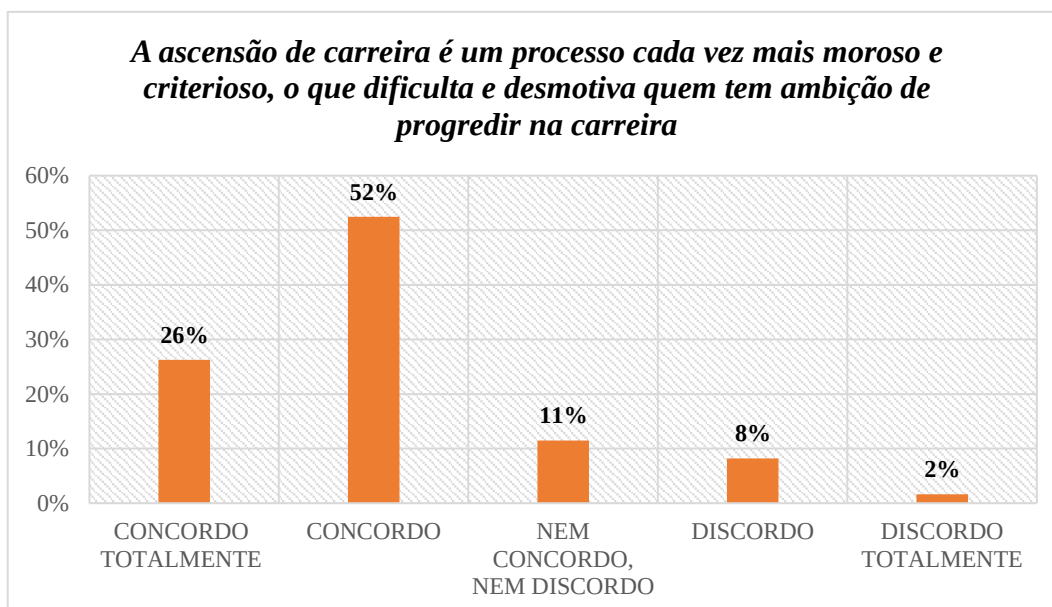


Gráfico 33 – Organização vs processo de ascensão de carreira

Igualmente, quando analisada a perceção entre géneros, ambos estão de acordo, com percentagem de 54% do género feminino e 47% do género masculino a concordar (gráfico 34).

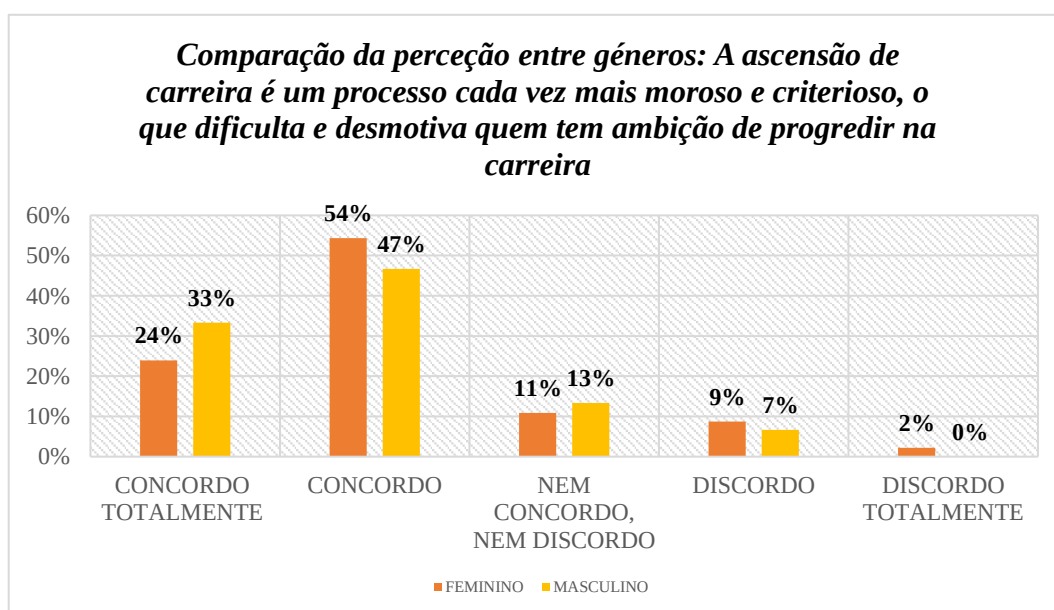


Gráfico 34 – Comp. entre géneros - Organização vs processo de ascensão de carreira

Quanto à perceção do motivo e obstáculo a estas afirmações, quando colocada a afirmação “O maior obstáculo à ascensão de carreira são as organizações e os seus critérios”, foi efetuada uma análise geral entre a variável pessoal e organizacional, obtendo resultados de destaque na variável organizacional com uma percentagem de 51% dos inquiridos a concordar. Porém, denota-se também que os inquiridos sentem que a sua vida pessoal, de certa forma, é um dos maiores obstáculos à sua ascensão de carreira com 31% dos inquiridos a concordar

(gráfico 35). Este último ponto, pode estar correlacionado com a abertura das próprias organizações para facilitar a conciliação das duas realidades dos seus colaboradores.

Ao correlacionar estas duas questões com a perceção entre géneros, 52% dos

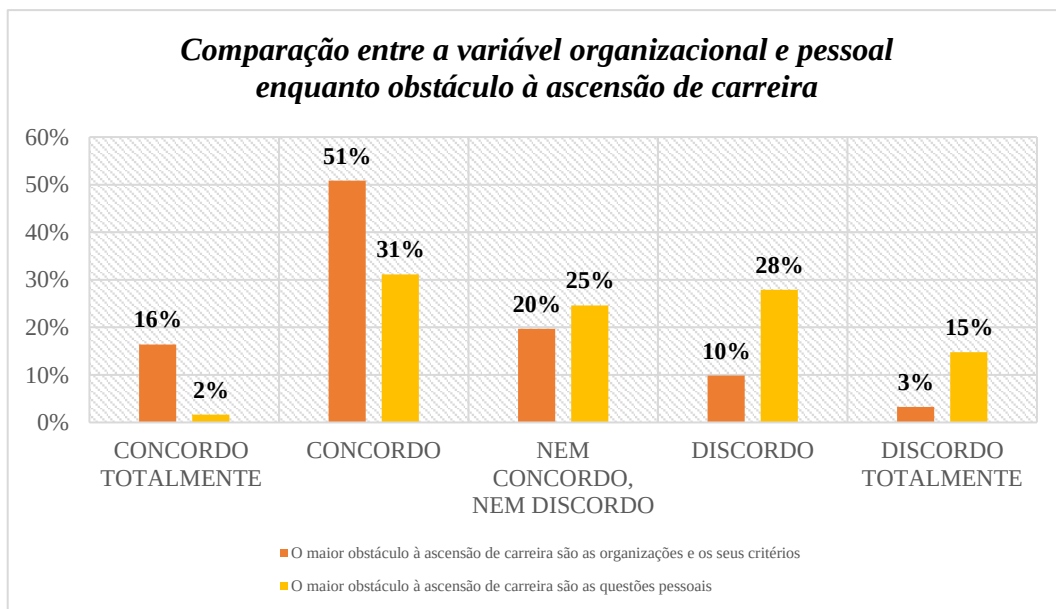


Gráfico 35 – Obstáculo de carreira vs organização vs vida pessoal

inquiridos do género feminino e 47% do género masculino concorda que o maior obstáculo à sua ascensão de carreira são as organizações e os seus critérios, o que corrobora os resultados anteriores (gráfico 36).

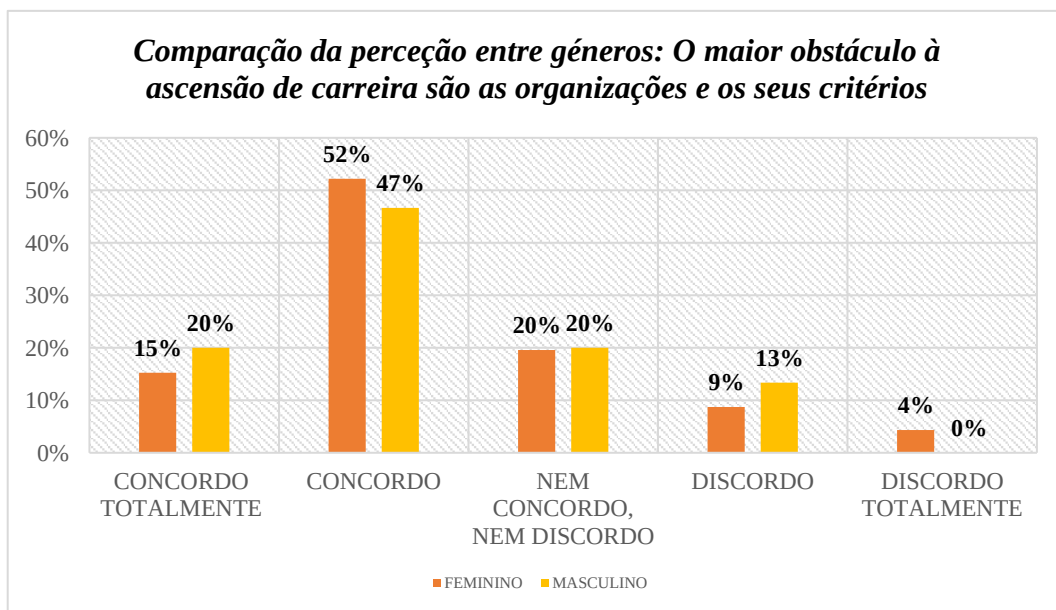


Gráfico 36 – Obstáculos de carreira vs organização vs vida pessoal

Quando expostos à questão correlacionando as questões pessoais à ascensão de carreira, as opiniões já não se destacam numa variável em específico tendo alguma disparidade presente nos resultados. No caso do género feminino 30% das inquiridas tanto concorda como discorda e 24% nem concorda, nem discorda. Quanto ao género masculino, 33% concorda, 27% nem concorda, nem discorda e 20% discorda ou discorda totalmente (gráfico 37). Posto isto, existe uma certa concordância acerca dos obstáculos impostos pelas organizações, porém, os inquiridos também expõem mais uma vez a dificuldade em conciliar a vida pessoal com a profissional, sendo este também um fator inibidor da sua ascensão de carreira.

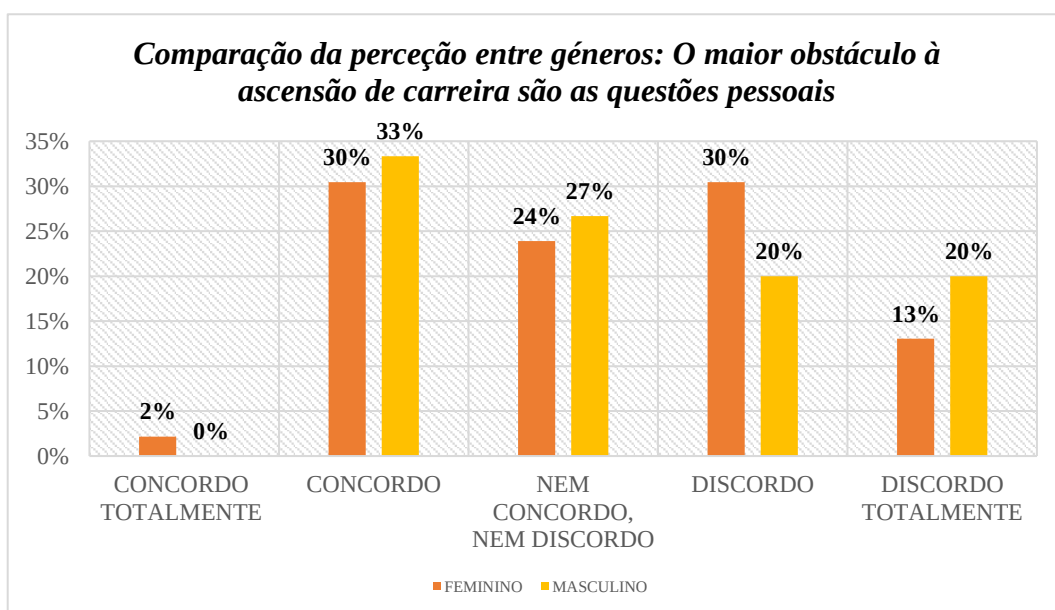


Gráfico 37 - Comp. entre géneros – Vida pessoal vs obstáculo à ascensão de carreira

Para concluir o tópico, quando exposta a afirmação “Existe a necessidade de serem implementados critérios e comunicação de sensibilização à igualdade de género na minha organização”, as opiniões são dispares com percentagens iguais nas variáveis concordo e discordo com 28% e com 23% na variável nem concordo, nem discordo (gráfico 38). Este resultado provém precisamente das opiniões divididas entre géneros.

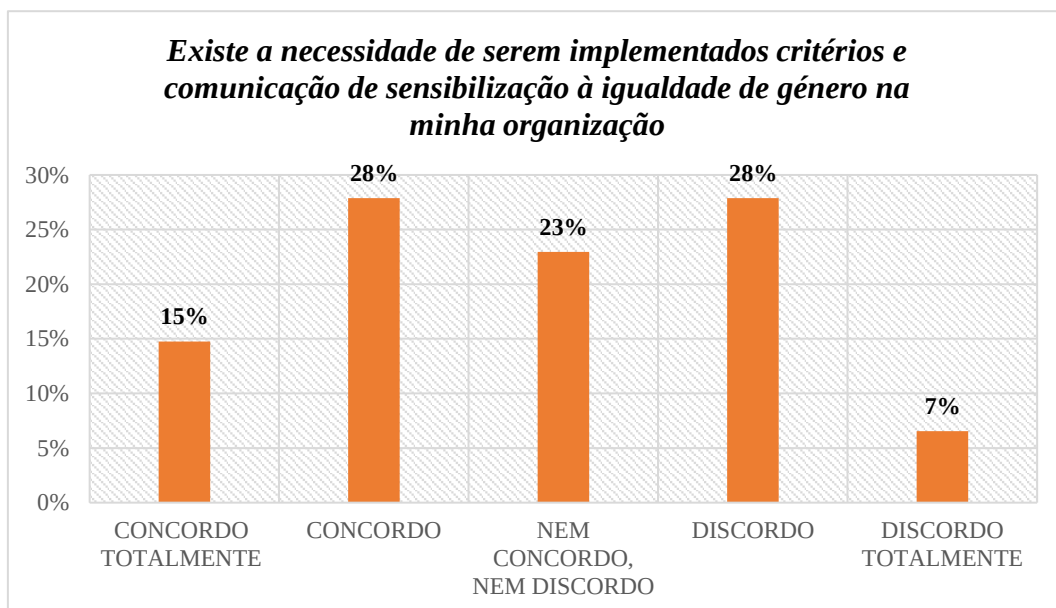


Gráfico 38 – Organização vs implementação de novos critérios

Pois, segundo análise da perceção entre géneros, destaca-se a opinião do género feminino com 37% na variável concordo, porém, díspar nas suas opiniões, com 24% na variável discordo e 22% na variável nem concordo, nem discordo. No caso do género masculino destaca-se a variável discordo com 40% e de forma igualitária as variáveis concordo totalmente e nem concordo, nem discordo com 27% (gráfico 39). Portanto, apesar dos homens, curiosamente, se destacarem significativamente na questão da necessidade das lideranças precisarem de assumir novas posturas e comportamentos, estes são os mesmos que discordam e concordam, na sua maioria e de forma igualitária, que existe a necessidade de serem implementados critérios e comunicação de sensibilização à igualdade de género na sua organização. Este resultado pode estar relacionado, mais uma vez, com a perceção e realidade entre géneros. Não esquecendo que o género feminino que concorda, em maior percentagem, que a sua organização deve implementar critérios e comunicação à sensibilização sobre a igualdade de géneros são as mesmas que expostas à questão da liderança assumir novas posturas e comportamentos não se exprimiram significativamente pela positiva em prol da questão.

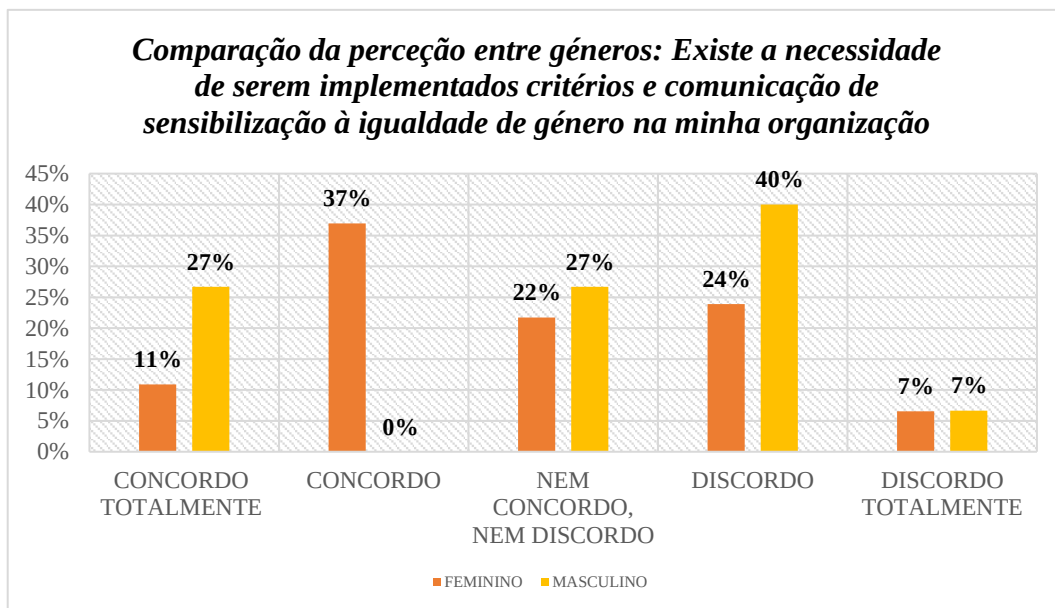


Gráfico 39 – Comp. entre géneros - Organização vs implementação de novos critérios

Discussão de resultados

Após exposição e análise dos resultados obtidos no questionário *O mito da liderança sem género*, verifica-se que as opiniões acerca dos mais variados tópicos sociais, culturais e organizacionais não são totalmente dispares o que de certa forma demonstra consciência por parte de ambos os géneros da realidade em que estamos inseridos e inclusive da necessidade de mudança e quebra dos estigmas existentes.

Porém, conforme já referido ao longo da dissertação, apesar da consciência da realidade e, inclusive, da iniciativa coletiva em relação ao tema, este processo é de certa forma moroso e até mesmo difícil de quebrar.

Expondo os resultados percebe-se que no que toca ao tópico liderança, os inquiridos concordam mutuamente que qualquer pessoa, de qualquer etnia e independentemente das suas habilitações literárias pode ser líder, o que vai contra alguns autores da matéria e, inclusive, realidade social pois, de acordo com a literatura, apesar da evolução e alteração na opinião pública acerca do assunto, o estigma relacionado com o género e inclusive características específicas para descrever um líder continuam a existir e guiar alguns critérios de seleção e opinião pública. Esta questão verifica-se igualmente no próprio questionário quando expostos à questão de atributos físicos e características específicas onde ambos os géneros não se expressam de forma explícita em relação ao assunto.

Em suma, pode-se dizer que apesar da consciência e relevância dada ao tema, as opiniões e perceções em relação ao mesmo continuam um pouco confusas e pouco vincadas. Podendo ser um dos fatores que dá origem ao próprio estigma social.

Exposto isto, as opiniões em relação à associação da liderança ao género e características masculinas são notoriamente dispares, o que precisamente tem influência no que toca à experiência e realidade de ambos os géneros pois, enquanto que as mulheres concordam com esta afirmação, a maioria dos homens não tem essa perceção e realidade, discordando na sua maioria. Contudo, quando expostos à questão de papéis sociais e de poder estigmatizados e associados ao género, ambos estão de acordo que é algo real e perceptível na sua prática e atribuição.

Assim, pode-se concluir que a própria experiência e realidade de acordo com o género tem, de certa parte, influência na própria opinião, perceção e relevância acerca do tópico não sendo possível desassociar a hipótese da existência de desigualdade de género na prática de liderança e inclusive na motivação igualitária de ambos os géneros para este papel, dado a disparidade de comportamentos e dificuldades em função do mesmo.

Com efeito, o papel da sociedade em relação ao assunto é bastante pertinente e inclusive influenciador na opinião e perceção pública pois, tal como já referido e referenciado na literatura, a sociedade é o alicerce da estrutura e construção de uma sociedade coesa e instruída, tendo influência direta nas crenças, estigmas e perceções sociais.

Quando expomos a responsabilidade da sociedade em relação aos estereótipos de género existentes ao longo da história, os inquiridos concordam mutuamente com esta afirmação, expondo de certa forma a lacuna existente na estrutura e responsabilidade social sobre a desigualdade de género pois, a sociedade é um todo que organiza, estrutura e educa os seus membros de forma a vivermos em comunidade. Assim, a atribuição e associação de papéis em determinados setores e funções é naturalmente atribuída àquele que sempre deteve o papel social mais relevante e representativo da comunidade, o homem. Criando obstáculos à evolução e desmistificação da questão género na história.

Portanto, é urgente quebrar as barreiras culturais e sociais atribuídas naturalmente de acordo com o género porque ambos são capazes de exercer funções variadas e tomar decisões impondo o respeito e união independentemente das suas características físicas.

Por fim, no que toca à responsabilidade organizacional e participação para a quebra de estigmas e desigualdade, os resultados são aparentemente positivos, havendo pouca diferença de opiniões de acordo com o género.

Com efeito, a questão mais relevante em relação a este tópico é precisamente a igualdade de oportunidades e ascensão de carreira, bem como a satisfação individual de cada um. Expostos a questões de carácter individual, os inquiridos do género feminino demonstraram uma maior insatisfação e perceção de desigualdade de oportunidades do que o género masculino. Estes resultados podem ter influência, mais uma vez, na perceção do género enquanto caracterização de igualdade de oportunidades e da sua experiência pessoal. Inclusive quando expostos há causa dessa sensação de desigualdade no que toca à ascensão de carreira e oportunidades profissionais, os inquiridos colocam as questões pessoais como um dos principais obstáculos mas, também, consideram que as próprias organizações têm influência sobre esta barreira, reforçando que é urgente implementar novas ações e critérios que facilitem e desconstruam as barreiras associadas ao género e, consequentemente, à própria conciliação da vida pessoal e profissional.

Por conseguinte, segundo resultados obtidos e análise realizada deve-se ter em consideração a discrepância entre o número de inquiridos do género feminino e masculino pois, este fator pode influenciar de certa forma os resultados, não se demonstrando, inclusive, uma amostra significativa da sociedade. E ainda, ter em consideração o método de análise de resultados, realizada com recurso a testes paramétricos para uma amostra reduzida que, claramente, não cumpre uma distribuição normal, tendo sido o correto aplicar sim testes não-paramétricos.

CONCLUSÃO

Exposta a temática, análise de literatura e resultados obtidos, verifica-se que existe uma consciência geral de ambos os géneros de que esta é uma realidade e problemática assente na nossa sociedade que, por sua vez, influencia consciente ou inconscientemente a nossa vida social, cultural e organizacional.

Verifica-se igualmente que as mulheres continuam na vanguarda do estereótipo, dificultando a sua inserção no poder, crescimento e carreira. Esta influência é também consciencializada pelos próprios homens que admitem ser necessário assumir novas posturas e comportamentos perante esta situação de forma a mudar consciências e práticas inibidoras da igualdade de género.

Por isso, reforça-se a afirmação referente a este ser um processo lento e bastante moroso que preconiza a persistência da diferença e superioridade, criando um monopólio de capacidades e poder de género. Realidade essa que começa na perceção de papéis e separação de experiências simplesmente por ser homem ou mulher.

Segundo Cruz (2000)³⁹, “o desafio é entender que não haverá desenvolvimento social e económico com justiça, se não houver oportunidades para homens e mulheres, direitos e deveres para todos, sem discriminação, sendo nossa tarefa aprofundar a rutura com padrões de comportamentos e atitudes marcados pelo patriarcalismo” (p. 77).

Colocadas questões relacionadas com o tema e tendo sempre presente a importância de comparação de experiências e perceção entre os géneros, percebe-se que aquilo que anunciávamos como uma evolução e alteração de pensamentos e estereótipos antecedentes da nossa existência, continua a ser um problema e barreira para a evolução e descaracterização das capacidades humanas em relação ao seu aspeto físico, capacidade racional e emocional e comunicação.

Apesar da amostra não poder ser considerada representativa da sociedade, os cerca de 61 participantes, contribuíram, de certa parte, para a tomada de consciência e análise da realidade, sendo uma amostra representativa de opiniões e realidades que serve para expor as

³⁹ Cruz (2000), Salvador: SIN Bezerra, S. A. (2010). Mulher e mercado de trabalho: A trajetória das mulheres que ocupam cargos de destaque na sociedade sergipana [Dissertação Mestrado, ULHT - Departamento de Ciências Sociais e Humanas]. P.77.

suas percepções, indo ao encontro da literatura exposta. De ressaltar igualmente que o questionário teve na sua maioria respostas por parte do género feminino e uma participação minoritária do género masculino, o que pode influenciar os resultados. Outro aspeto a referir é o facto de a análise de dados ter sido feita com recurso a testes paramétricos para uma amostra tão reduzida. Contudo, percebe-se, igualmente, o que se pretendeu reter do mesmo que foi a relevância da experiência individual de cada um e a influência do género nas suas percepções em relação às questões colocadas.

Exposto isto, seria igualmente interessante fazer uma análise mais profunda do tema, expondo um número igualitário de pessoas do género feminino e masculino, tendo uma amostra mais representativa da sociedade bem como, explorar outros fatores que poderiam explicar os resultados obtidos, como por exemplo, a idade, estrutura social e habilitações literárias. Porém, devido aos resultados obtidos serem pouco representativos nestas variáveis, decidiu-se não explorar esta temática.

Com efeito, é importante continuar a persistir na exploração e mudança da estrutura e características da prática de liderança, de forma a combater o possível retrocesso e vinculação da normalização do monopólio de género e associação generalizada das suas capacidades. Tal como Linda L. et al. (2019), refere nem tudo está perdido e muito menos esquecido pois, “[o] simples facto de dar nome a esses preconceitos pode ajudar” (p. 59), e este processo de mudança começa precisamente em nós (Covey, 2018), se não houver predisposição e reconhecimento na necessidade de mudança, dificilmente conseguiremos mudar o mundo pois, tal como já referido anteriormente, a sociedade é composta por todos nós e somos nós que a criamos, regulamos e estruturamos.

Também é importante reforçar que a relevância e intenção desta dissertação ou das questões colocadas ao longo da mesma, jamais tem a pertença máxima de que para as mulheres serem valorizadas é necessário desvalorizar ou derrotar os homens. A persistência no tema e a sua essência estão refletidas, precisamente, que é necessário um trabalho coletivo, inclusive, de educação e transmissão de geração em geração de valores e princípios de que não somos menos ou mais devido ao nosso género, todos temos a capacidade de contribuir e liderar independentemente daquilo que nos distingue geneticamente enquanto homem ou mulher. Todos nós podemos contribuir para uma melhor sociedade, uma melhor equipa, uma melhor

liderança, seja de grupo social ou organizacional, todos somos essenciais para o bem comum, esta deva ser a máxima social para o equilíbrio saudável e igualitário da sociedade.

O segredo é não nos conformarmos com o que temos, o que nos ensinam, o que nos transmitem como certo ou errado, bom ou mau, e continuarmos a persistir na constante evolução pessoal e profissional.

Exemplo disso, é a persistência da exploração da temática nos vários campos de estudo, nomeadamente, das ciências sociais, que em muito têm contribuído para expor e desmistificar esta problemática. Além disso, sendo esta a área de estudo em que se insere esta dissertação, espera-se com ela, contribuir para a atualização de dados, bem como, para a evolução da sociedade e encorajamento para explorar mais e quebrar barreiras, quer em temas relacionados com a igualdade de género, quer na comunicação e expressão social, cultural e profissional. Igualmente, disponibilizar novos dados de pesquisa e relação com a temática, através da abertura de novos precedentes e questões, incluindo a elaboração e construção de um questionário atual e enquadrado com a literatura exposta.

Adicionalmente, é importante referir o papel da comunicação dentro e fora das organizações para quebrar o preconceito estereotipado em relação à prática de liderança e igualdade de oportunidades. Tendo em consideração que mais do que a necessidade de inserir ações de gestão de recursos humanos e novas práticas que regulem o tema, a comunicação tem a função de expor e fomentar a mudança.

BIBLIOGRAFIA

Almeida, R. A. R. (2017). *Apreciação da competitividade das empresas na presença da discriminação por género* [Dissertação Mestrado, UBI]. https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/9568/1/5811_12217.pdf

Atividades económicas em Portugal. (sem data). *RTP Ensina*. Obtido 7 de novembro de 2022, de <https://ensina.rtp.pt/artigo/atividades-economicas-em-portugal/>

Bandeira, L., & Batista, A. S. (2002). Preconceito e discriminação como expressões de violência. *Revista Estudos Feministas*, 10(1), 119–141. <https://doi.org/10.1590/S0104-026X2002000100007>

Bezerra, S. A. (2010). *Mulher e mercado de trabalho: A trajetória das mulheres que ocupam cargos de destaque na sociedade sergipana* [Dissertação Mestrado, ULHT - Departamento de Ciências Sociais e Humanas]. <http://hdl.handle.net/10437/1239>

Bourbon, M. J. (2021, outubro 28). Maiores desigualdades em Portugal estão na forma como homens e mulheres distribuem o tempo entre casa, lazer e trabalho. *Expresso*. <https://expresso.pt/sociedade/2021-10-28-Maiores-desigualdades-em-Portugal-estao-na-forma-como-homens-e-mulheres-distribuem-o-tempo-entre-casa-lazer-e-trabalho-9b8f4c61>

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.

<http://archive.org/details/leadership1978burn>

Caeiro, A. L. M. (2012). *Influência da liderança no comprometimento organizacional mediada pela satisfação com o líder* [Dissertação Mestrado, ULHT - Faculdade de Psicologia]. <http://hdl.handle.net/10437/3494>

Chimuco, E. P. (2015). *A importância da liderança e da comunicação nas organizações: O caso de uma empresa angolana* [Dissertação Mestrado, Universidade ULHT - Escola da Ciências Económicas e das Organizações]. <http://hdl.handle.net/10437/6809>

Costa, C. D. M. da. (2016). *O Papel da Mulher na Liderança Organizacional: Uma Abordagem de Género* [Dissertação Mestrado, Universidade da Beira Interior]. https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/6297/1/5141_10282.pdf

Covey, S. R. (2018). *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes* (G. Valente, Ed.; A. C. Fusaro, M. do C. F. Fusaro, & C. G. Duarte, Trans.; 14.^a ed.). Gradiva Publicações, S.A.

Cruz, J. F. G. da. (2016). *Discriminação de géneros no mercado de trabalho - estudo do caso nas empresas do setor privado e público* [Dissertação Mestrado, ULHT - Escola de Ciências Económicas e das Organizações]. <http://hdl.handle.net/10437/8229>

Fertuzinhos, S. (2016). The constitutional bases for gender equality. *Sociologia, Problemas e Práticas, ESP1*, 49–70. <https://doi.org/10.7458/SPP2016NE10350>

Guedes, M. E. F. (1995). Género, o que é isso? *Psicologia: Ciência e Profissão*, 15(1–3), 4–11. <https://doi.org/10.1590/S1414-98931995000100002>

Guerra, L. A. (sem data). *Preconceito—Filosofia e Sociologia*. InfoEscola. Obtido 3 de outubro de 2022, de <https://www.infoescola.com/sociologia/preconceito/>

Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: Obstáculos e expectativas de género em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331–344. <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>

Huang, C., & Rosenberg, A. D. (2021). *A Arte da Guerra de Sun Tzu para Mulheres* (I. Guerreiro, Trad.; 1^a). Penguin Random House - Grupo Editorial Unipessoal, Lda.

Lamelas, J. P. (2008). Direcção em equipa: Maior eficácia e eficiência. *COGITUR - Journal of tourism studies*, 1, 73–90.

Linda L. C., Dobbin, F., H. Eagly, A., Ely, R., Fels, A., B. Harris, A., Ann Hewlett, S., Ibarra, H., Ignatius, A., Kalev, A., Kolb, D., S. Kramer, A., Lebsack, S., Buck Luce, C., McLaughlin, H., Obodaru, O., Rashid, R., Reardon, K., Sandberg, S., ... C. Williams, J. (2019). *Mulheres e Liderança* (R. C. e Guerra, Trad.). Grupo Almedina.

Lopes, B. F. M. (2020). *Os efeitos da ameaça de estereótipo ligado ao género nas auto-percepções de trabalhadores portugueses e as suas consequências em papéis de liderança* [Dissertação Mestrado, ULHT - Escola de Psicologia e Ciências da Vida]. <http://hdl.handle.net/10437/11533>

Lourenço, A. I. de C. (2019). *Consequências da ameaça de estereótipo de género no comprometimento organizacional e bem-estar dos colaboradores: um estudo experimental*

[Dissertação Mestrado, ULHT - Escola de Psicologia e Ciências da Vida].
<http://hdl.handle.net/10437/9695>

McKeown, L. (2020). *Para Liderar Não Basta Mandar* (P. Rego, Trad.; 2ª). Clube do Autor, S.A.

Meira, M. (2011). *Acção do contexto nos estereótipos: Influência e limites* [Dissertação Mestrado, Universidade de Lisboa - Faculdade de Psicologia].
https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/4959/1/ulfpie039657_tm.pdf

Mendes, E. (2020). *A Relação dos Estilos de Liderança e Comunicação com a Satisfação e Esforço Extraordinário: Estudo de caso dos Pilotos de Linha Aérea* [Dissertação Mestrado, ULHT - Escola de Ciências Económicas e das Organizações].
<http://hdl.handle.net/10437/10340>

Miranda, J. (1996). Estereótipos sociais: Definição e abordagens. *Psicologia*, 11(2/3), Art. 2/3. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v11i2/3.605>

Monteiro, A. C., Caetano, J., Marques, H., & Lourenço, J. (2012). *Fundamentos de Comunicação* (M. Robalo, Ed.; 2ª). Edições Sílabo, Lda.

Monteiro, R., Agostinho, L., & Daniel, F. (2015). Um diagnóstico da desigualdade de género num município em Portugal: Estruturas e representações. *Revista de Administração Pública*, 49(2), 423–446. <https://doi.org/10.1590/0034-7612130497>

Monteiro, R., Vieira, A. F. S., Daniel, F., Silva, A. G. da, & Matos, F. R. N. (2019). Medida de atitudes em contextos organizacionais masculinos. *Revista de Administração Pública*, 53(5), 899–916. <https://doi.org/10.1590/0034-761220170155>

Petry, N. M. (2002). A Comparison of Young, Middle-Aged, and Older Adult Treatment-Seeking Pathological Gamblers. *The Gerontologist*, 42(1), 92–99. <https://doi.org/10.1093/geront/42.1.92>

Pina e Cunha, M., Vieira da Cunha, J., & Leal, I. P. (2001). Género e teoria organizacional. *Psicologia*, 15(1), 27–41.

Rabelo, A. O. (2010). *Contribuições dos estudos de género às investigações que enfocam a masculinidade*. 16.

Ramos, A. M., & Félix, B. (2019). Efeitos do género sobre a decisão de contratação e promoção de líderes. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 20.

Reis, H. S. (2002). Mentores, tutores e redes masculinas dominantes nas organizações. *Caleidoscópio: Revista de Comunicação e Cultura*, 3, 11–25.

Rodrigues, F. (2012). Género e antecipação de comportamento político—Um estudo em contexto organizacional. *Análise Psicológica*, 21(4), 499–518. <https://doi.org/10.14417/ap.9>

Rouco, J. C. D. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar* (Repositório das Universidades Lusíadas) [Doutoramento, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa]. <http://hdl.handle.net/11067/136>

Salomão, S. V. de S. (2017). *Efeito de ameaça de estereótipo de género sobre o engagement e satisfação no trabalho* [Dissertação Mestrado, ULHT - Escola de Psicologia e Ciências da Vida]. <http://hdl.handle.net/10437/8844>

Spricigo, C. (2017). *Gestão empresarial e ascensão feminina: estudo de caso em uma empresa da região sul do brasil* [Dissertação Mestrado, ULHT - Escola de Ciências Económicas e das Organizações]. <http://hdl.handle.net/10437/10398>

Vicente, M. A. de A. F. (2013). O género nas estruturas organizacionais: A diferenciação entre homens e mulheres na ocupação de funções, no acesso ao poder e nos salários. *CIES e-Working Paper N.º 153/2013*, 20.

ANEXOS

Anexo I – Questionário O mito da liderança sem género

Caras/os participantes, obrigado por aceitarem responder a este questionário. O seguinte questionário foi delineado na sequência da necessidade de recolha de dados que corroborem afirmativamente ou negativamente a dissertação de “O mito da liderança sem género”, procurando perceber se a perceção da liderança sobre a perspetiva pessoal e profissional sofreu alterações ao longo dos anos ou imperativamente existe uma certa camuflagem sobre o tópico e consequentemente uma perceção sobre a realidade de certa forma deturpada.

Este questionário aplica-se a toda e qualquer pessoa que esteja a laborar atualmente, tendo em vista as suas experiências atuais e passadas. De salientar, que não há respostas certas ou erradas: o objetivo é ter a sua perceção sobre o tópico, de acordo com a sua experiência e opinião.

O questionário tem uma duração de 5 a 10 minutos.

CONSTITUIÇÃO DO QUESTIONÁRIO

O questionário encontra-se subdividido em 4 secções e contempla várias questões sobre a sua identidade social e pessoal, sobre experiências e contextos de vida social e profissional, bem como, possíveis experiências de discriminação que tenha sofrido direta ou indiretamente de acordo com o tópico.

De forma a conseguir recolher dados o mais completos possível, todas as questões estão assinaladas como obrigatórias. No entanto, poderá a qualquer momento deixar de participar.

TRATAMENTO DE DADOS

Todos os dados recolhidos são anónimos e confidenciais, onde apenas os constituintes desta dissertação terão acesso aos mesmos. Nenhuma informação que possa levar à sua identificação pessoal será pedida e meta-dados (como IP a partir do qual está a responder) não serão recolhidos ou guardados. Os dados obtidos serão usados, apenas, para análise e comparação de dados passados sobre o tópico de acordo com pesquisa pré-realizada.

DÚVIDAS

Caso pretenda entrar em contato com perguntas e/ou comentários, poderá fazê-lo através do email: a22001331@alunos.ulht.pt

Responsável: Laura Guerreiro

Orientadora da dissertação: Prof^a. Dr^a. Carla Santos | Co-orientadora da dissertação: Prof^a. Dr^a. Rita Grácio

LIDERANÇA

Neste tópico pretendemos que responda segundo a sua perceção e opinião acerca do tema liderança.

1. Analisando a prática de liderança e a sua definição:

	Concordo Totalmente	Concordo	Nem Concordo nem Discordo	Discordo	Discordo Totalmente
<i>A definição e imagem de liderança foram evoluindo com o passar do tempo.</i>					
<i>Uma boa liderança é aquela que se rege pela inflexibilidade, controlo e colaboração unilateral.</i>					
<i>Liderar é: respeitar, colaborar, comunicar e recompensar.</i>					
<i>Qualquer pessoa pode exercer a função de líder independentemente do seu género, etnia ou habilitações literárias.</i>					
<i>Existem atributos físicos, características de personalidade e aptidões que devem ser cumpridas no que toca a ser líder.</i>					
<i>As características associadas à definição de líder são estereotipadas e associadas ao masculino.</i>					
<i>A liderança é um dom e uma atividade individual.</i>					
<i>O modo como se lidera influencia sempre de forma positiva ou negativa e direta ou indiretamente o comportamento e desempenho de toda a equipa.</i>					

<i>Ao exercer um cargo de liderança, sente que determinada atitude ou comunicação com os demais pode ser interpretada de forma diferente tendo em consideração o género.</i>					
<i>As características e definições de um líder devem ser universais e complementares, e não associadas enquanto classificação de género.</i>					
<i>Um bom líder é aquele que vincula o seu poder e autoridade sobre os demais para obter respeito e eficiência das equipas.</i>					
<i>Um bom líder é aquele que acompanha os demais e colabora lado a lado com as suas equipas para atingir um objetivo comum.</i>					
<i>Um bom líder é aquele que se baseia no fator emocional.</i>					
<i>Um bom líder é aquele que se baseia no fator racional.</i>					

SOCIEDADE

Neste tópico pretendemos que responda segundo a sua perceção e opinião enquanto cidadão.

2. Enquanto cidadão qual a sua perceção acerca das seguintes afirmações:

	Concordo Totalmente	Concordo	Nem Concordo nem Discordo	Discordo	Discordo Totalmente
<i>Existe um estereótipo preconizado pela sociedade sobre os cargos de liderança, o qual é influenciado pelos seus parâmetros e ideais, exercendo uma força maior e dificultando a igualdade de oportunidades.</i>					
<i>Os papéis masculinos e femininos são socialmente constituídos e culturalmente definidos, estabelecendo-se para cada género uma atribuição social específica.</i>					
<i>O género serve politicamente de bode expiatório para a construção das relações sociais entre mulheres e homens, privando sistematicamente a introdução da mesma enquanto ser igualitário no que toca às decisões, ações e relações sociais, perpetuando a desigualdade e a discriminação.</i>					
<i>É através dos estereótipos de género que definimos os papéis que os homens e as mulheres deverão assumir na sociedade. Estes não descrevem apenas</i>					

<i>quais deverão ser as características de cada um dos sexos, mas também, qual o papel de cada um na sociedade.</i>					
<i>Homem e mulher têm formas diferentes de liderar.</i>					
<i>Os estigmas associados à liderança dificultam consequentemente mais a mulher.</i>					
<i>Ser mulher ou homem pode ser sinónimo de atribuição ou não de determinados papéis como a liderança.</i>					
<i>As lideranças precisam assumir novas posturas e comportamentos, expandir a sensibilidade e o autoconhecimento, a fim de poder gerir adequadamente uma força de trabalho criativa e consciente do seu papel na sustentação do processo de inovação.</i>					
<i>O estereótipo de género continua a vincular a associação da mulher a características emocionais que, persistentemente, são sinónimo de desvalorização e preconceito em relação às mesmas e o seu papel na sociedade. Já os homens preconizam o papel de redentor nato da racionalidade e estabilidade que, por sua vez, é sinónimo de liderança.</i>					

ORGANIZAÇÃO

Neste tópico pretendemos que responda segundo a sua realidade e opinião enquanto colaborador, independentemente do seu cargo passado ou atual.

3.

	Concordo Totalmente	Concordo	Nem Concordo nem Discordo	Discordo	Discordo Totalmente
<i>Já sentiu desvalorização e desconsideração num processo de recrutamento tendo em conta o seu género.</i>					
<i>Na sua organização, os critérios de avaliação e de seleção são iguais para todos os candidatos independentemente do género.</i>					
<i>No que toca à ascensão de carreira, considera que existe igualdade de oportunidades independentemente do género.</i>					

<i>Considera que na sua organização existe igualdade de integração entre todos os membros da organização, independentemente do género.</i>					
<i>Tendo em conta a profissão e função que exerce, sente-se devidamente valorizado e realizado ao ponto de sentir que chegou ao auge da sua carreira.</i>					
<i>A ascensão de carreira é um processo cada vez mais moroso e criterioso, o que dificulta e desmotiva quem tem ambição de progredir na carreira.</i>					
<i>Já me senti desmotivada/o, no meu trabalho, devido a perceção de desigualdade/discriminação com base no meu género.</i>					
<i>O maior obstáculo à ascensão de carreira são as organizações e os seus critérios.</i>					
<i>O maior obstáculo à ascensão de carreira são as questões pessoais.</i>					
<i>Já senti pressão social ou organizacional perante responsabilidades e deveres devido ao meu género.</i>					
<i>Já tive que abdicar da minha carreira ou estagnar a mesma devido à inflexibilidade organizacional, no que toca às minhas necessidades pessoais.</i>					
<i>As pessoas que constituem uma equipa e colaboram numa organização são livres, independentes e devem exercer o direito de conciliar a sua vida profissional com a vida pessoal e académica, sem receio de sofrer repercussões graves na sua carreira.</i>					
<i>Existe a necessidade de serem implementados critérios e comunicação de sensibilização à igualdade de género na minha organização.</i>					
<i>Tal como a sociedade, as organizações também têm um papel importante na desconstrução do preconceito e estereótipo enraizado nas práticas organizacionais, como por exemplo, no próprio processo de recrutamento, formação, igualdade de oportunidades e avaliação de desempenho.</i>					

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS/GERAIS

4. Género

- a. Feminino
- b. Masculino

5. Idade

- a. 18 – 25 anos
- b. 26 – 35 anos
- c. 36 – 45 anos
- d. 46 – 55 anos
- e. 56 – 65 anos
- f. 66 – 75 anos
- g. Mais de 75 anos

6. Habilitações literárias

- a. 1º Ciclo (4º ano de escolaridade completa)
- b. 2º Ciclo (6º ano de escolaridade completa)
- c. 3º Ciclo (9º ano de escolaridade completa)
- d. Secundário (12º ano de escolaridade completa ou equivalente)
- e. Licenciatura
- f. Mestrado
- g. Doutoramento
- h. Outro

7. Profissão (setor em que exerce)

- a. Comércio (vestuário, telecomunicações, alimentação...)
- b. Indústria (fábrica, laboratório...)
- c. Serviços (turismo, transportes, cultura, educação, saúde...)

8. Média de vencimento mensal líquido

- a. Entre 500€ e 600€
- b. Entre 600€ e 800€
- c. Entre 800€ e 1000€
- d. Entre 1000€ e 1300€
- e. Entre 1300€ e 1600€
- f. Entre 1600€ e 1900€

g. Mais de 1900€

9.

	Concordo Totalmente	Concordo	Nem Concordo nem Discordo	Discordo	Discordo Totalmente
<i>Considera que o seu vencimento corresponde à responsabilidade e função exercida?</i>					
<i>Existe algum tipo de discrepância na sua organização face à relação género, vencimento e função exercida?</i>					

APÊNDICES

Apêndice I – Gráficos de resultados: Questionário *O mito da liderança sem género*

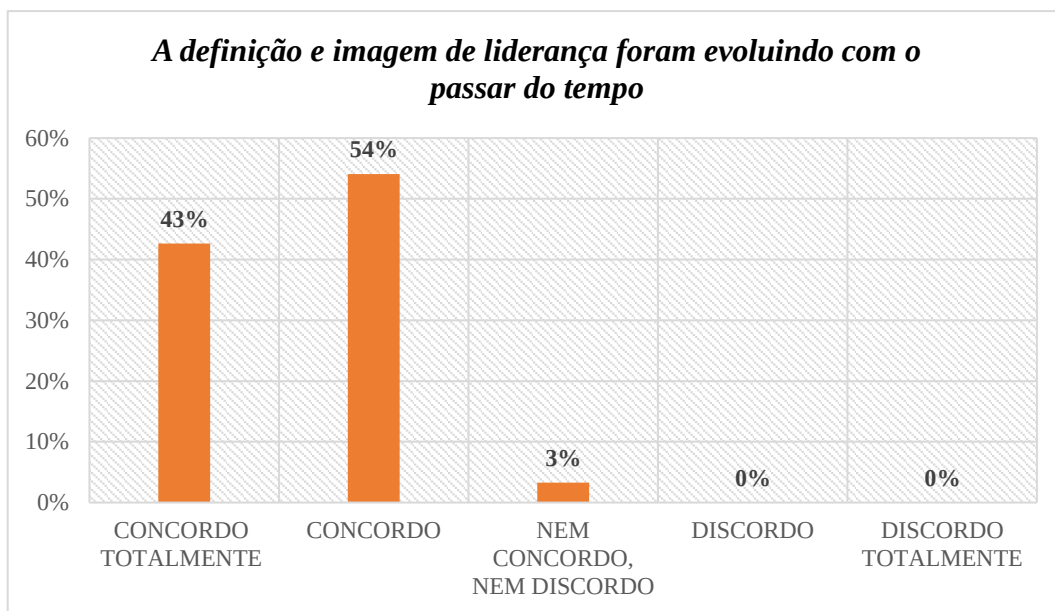


Gráfico 40 – Liderança vs evolução da definição

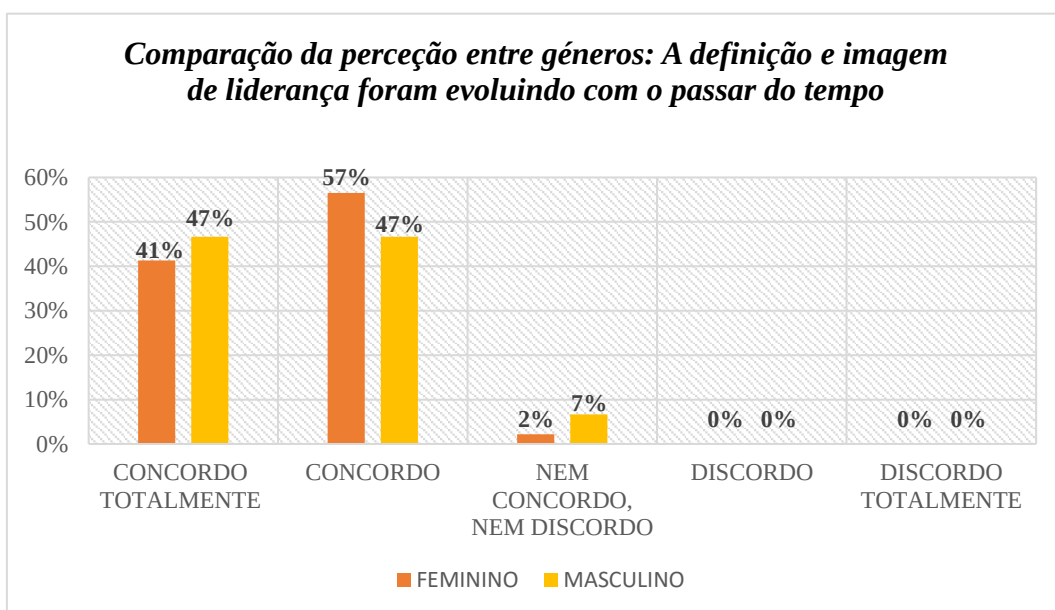


Gráfico 41 – Comp. entre géneros – Liderança vs evolução da definição

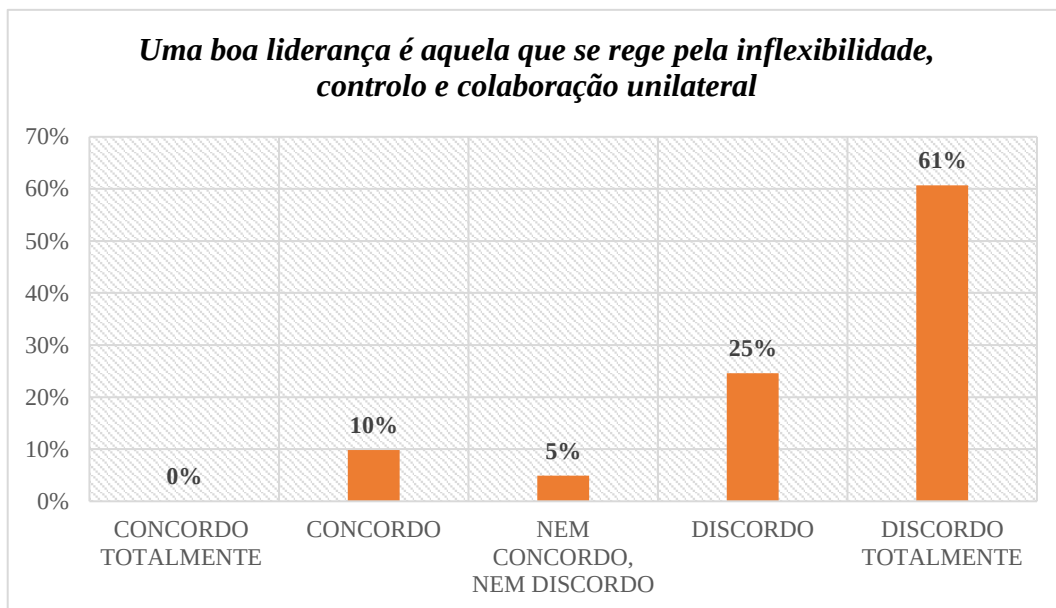


Gráfico 42 – Liderança vs prática

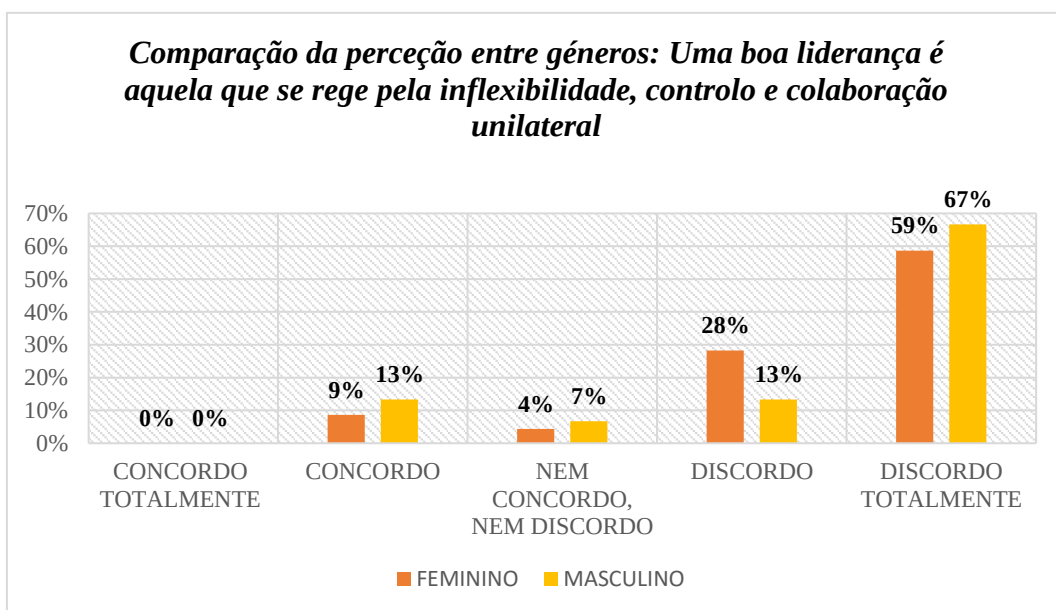


Gráfico 43 – Comp. entre géneros - Liderança vs prática

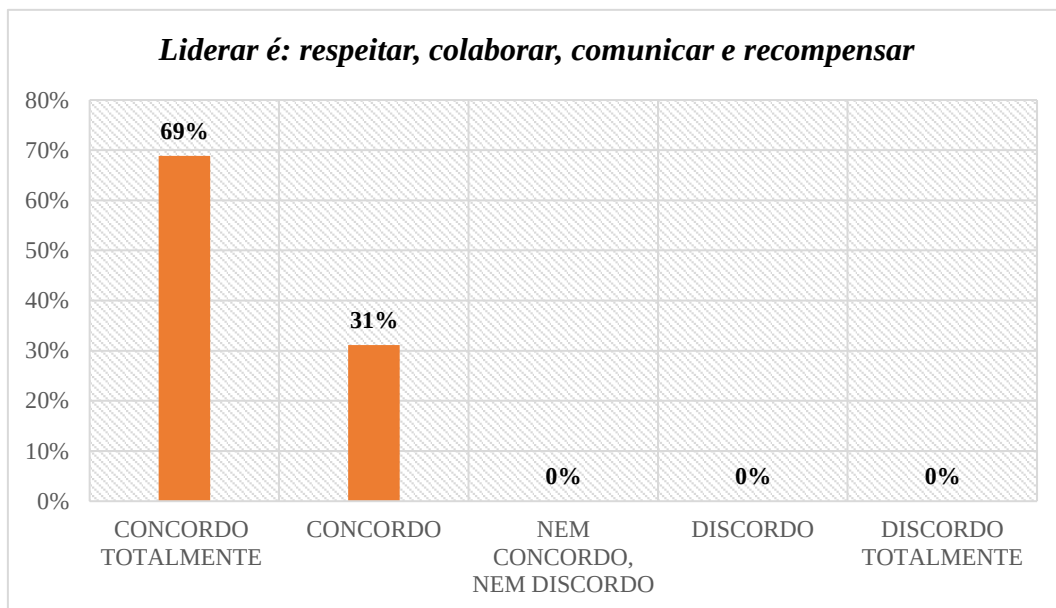


Gráfico 44 – Liderança vs prática

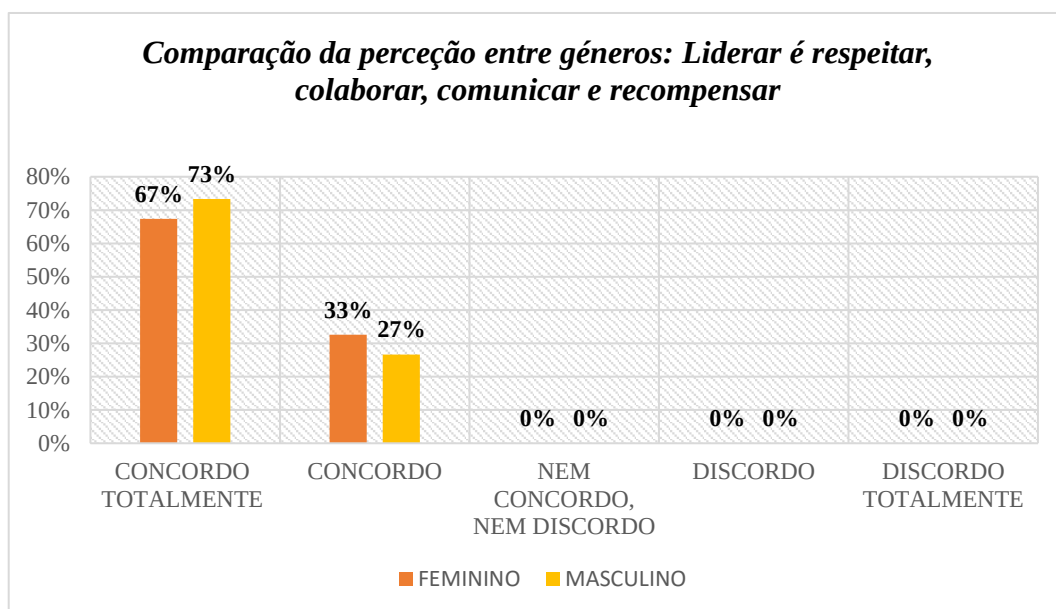


Gráfico 45 – Comp. entre géneros - Liderança vs prática

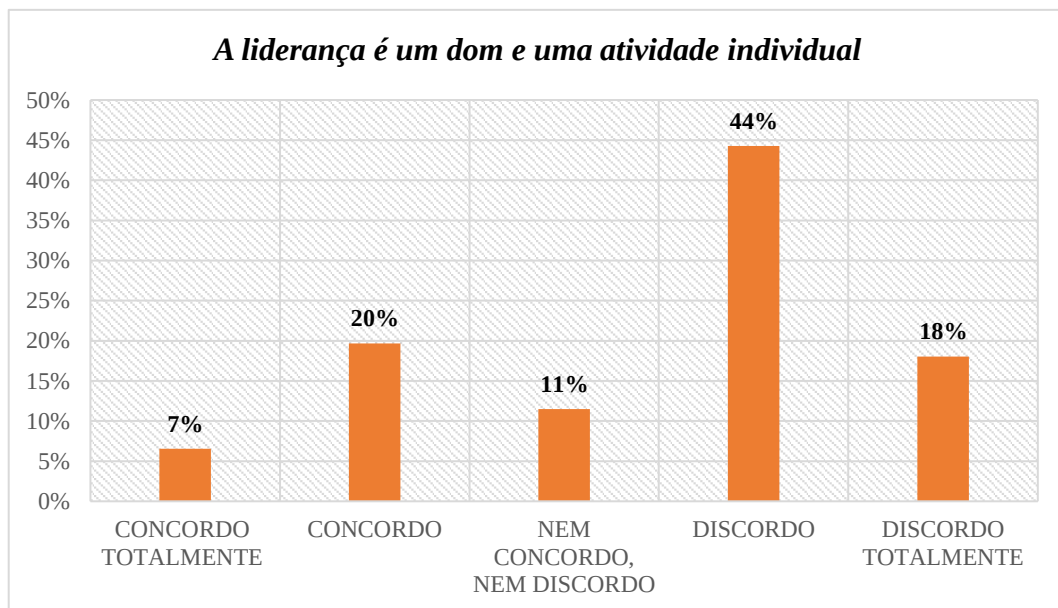


Gráfico 46 – Liderança

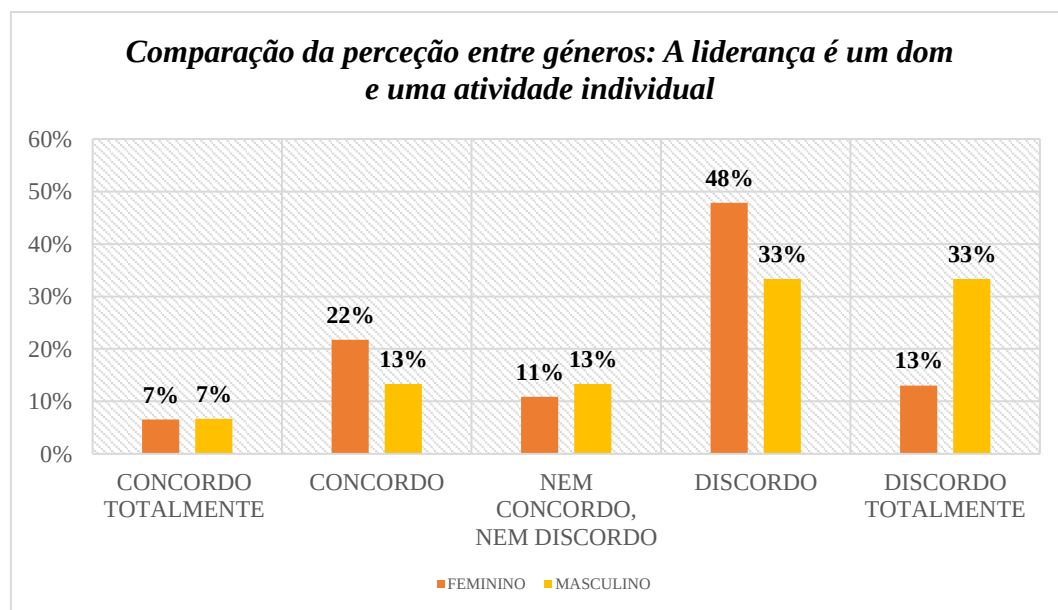


Gráfico 47 – Comp. entre géneros - Liderança

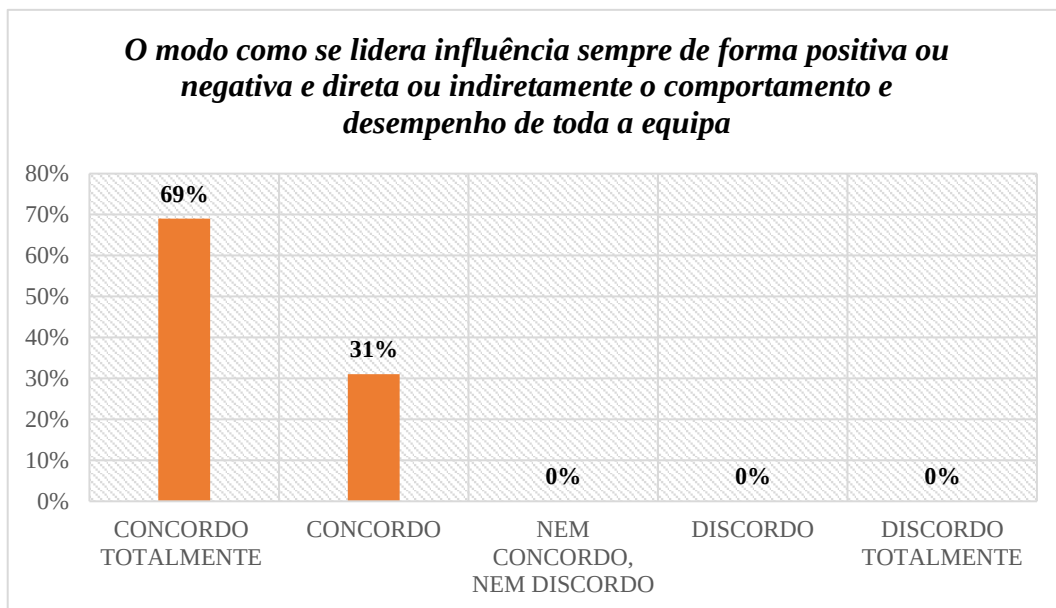


Gráfico 48 – Liderança vs influência no comportamento e desempenho

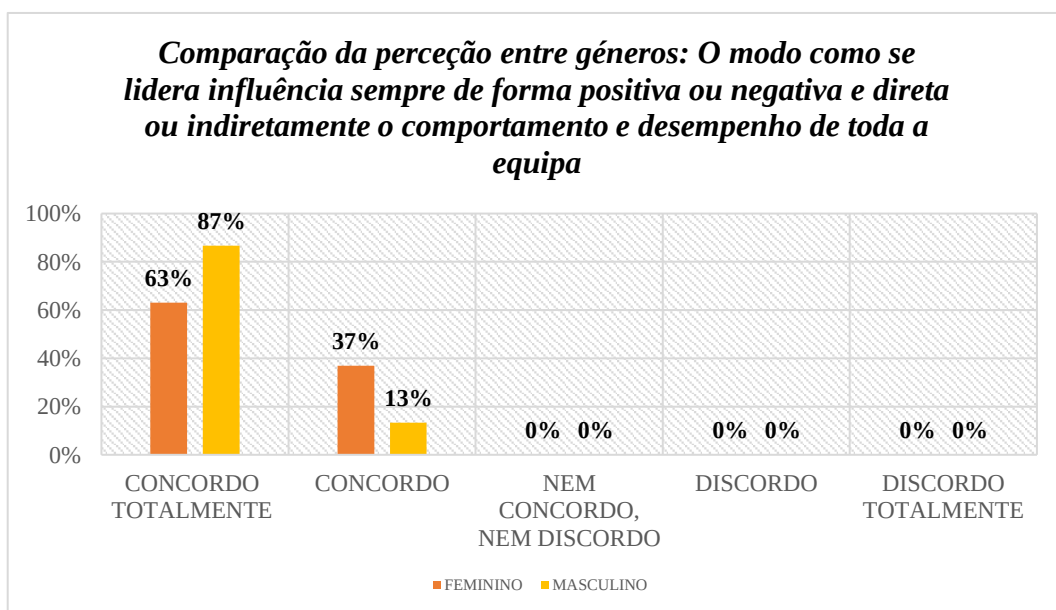


Gráfico 49 – Comp. entre géneros – Liderança vs influência no comportamento e desempenho

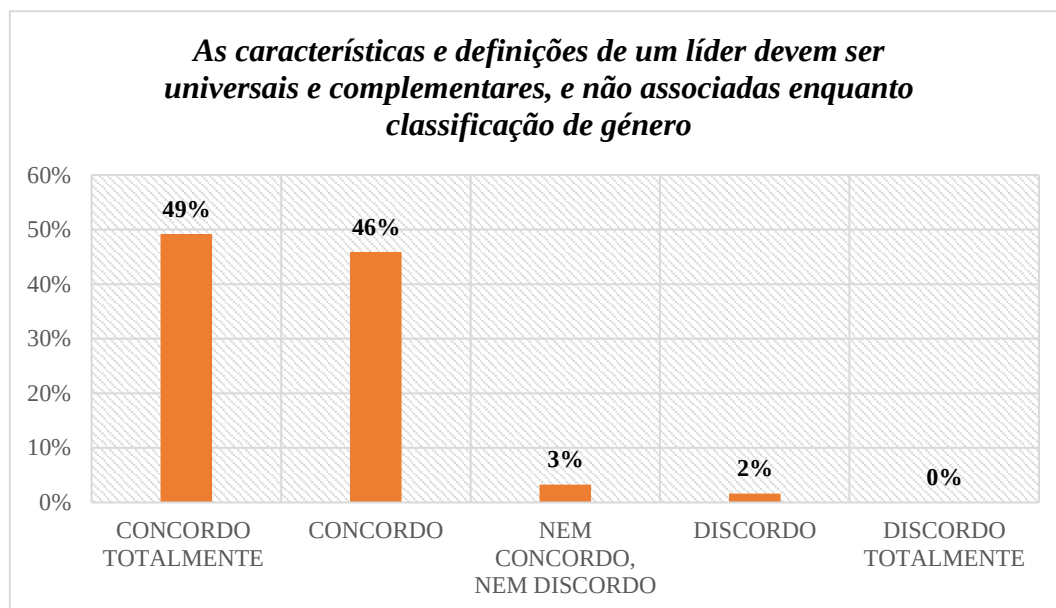


Gráfico 50 – Liderança vs características de líder

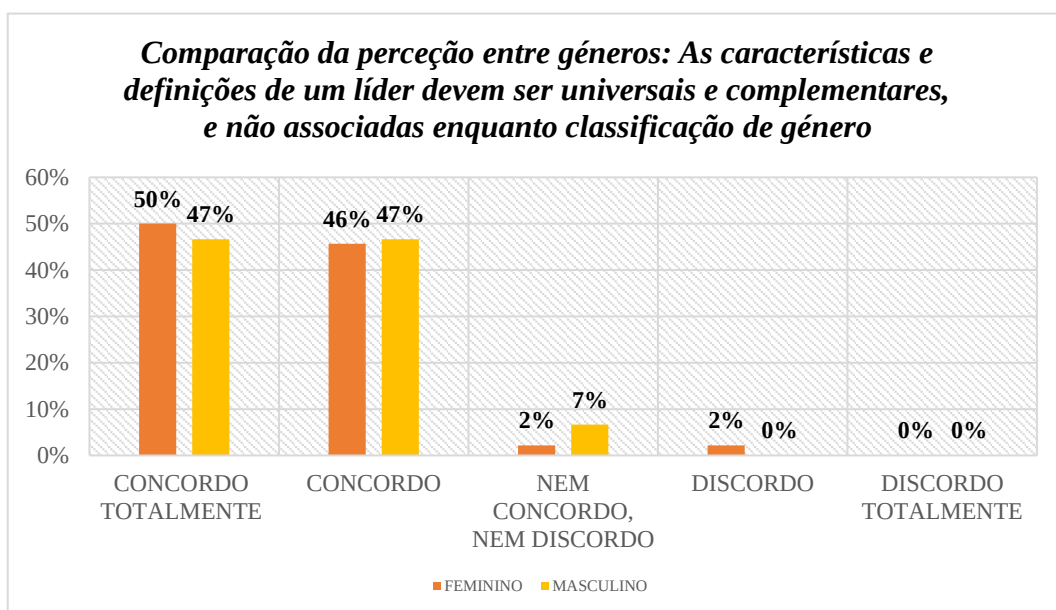


Gráfico 51 – Comp. entre géneros - Liderança vs características de líder

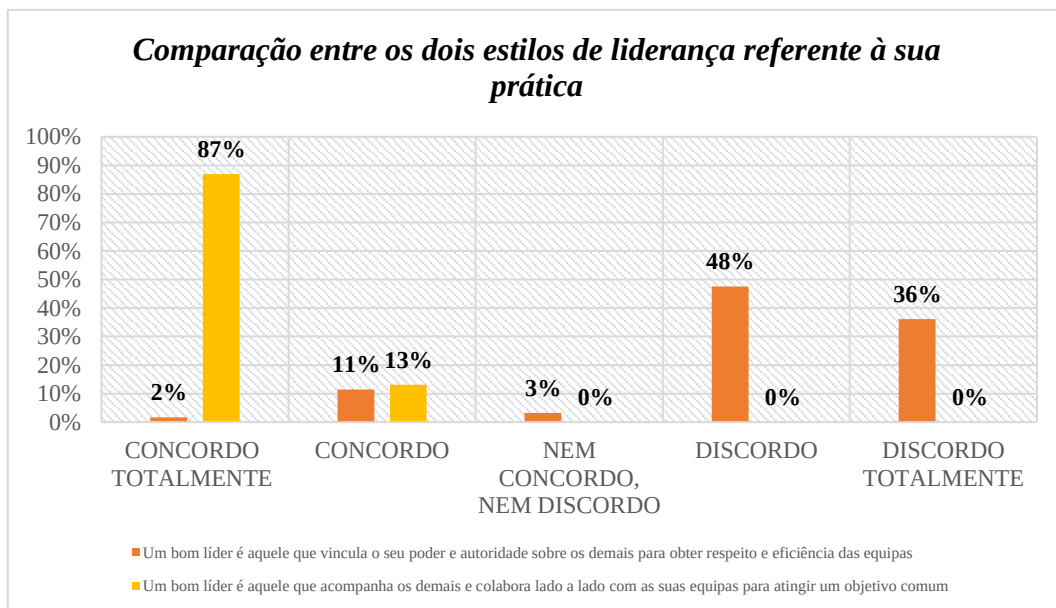


Gráfico 52 – Comp. entre variáveis – Características de um líder

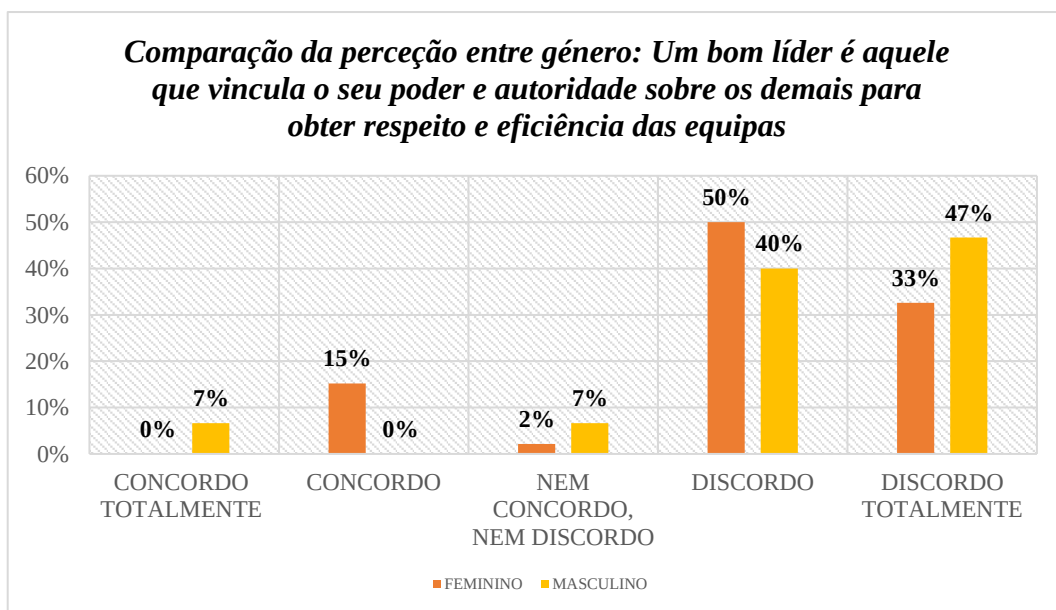


Gráfico 53 – Comp. entre géneros – Característica de um líder

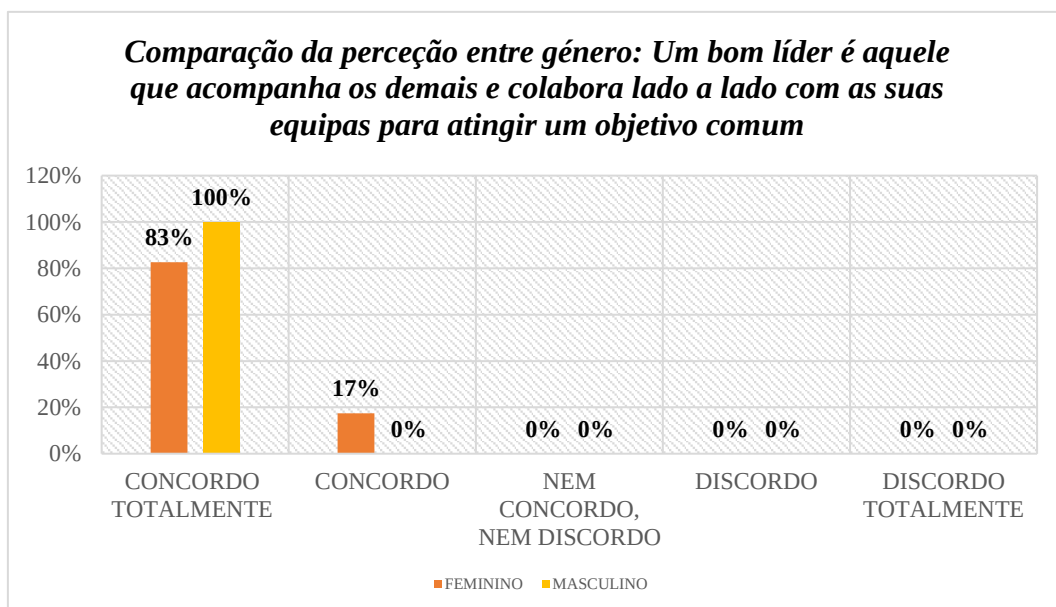


Gráfico 54 – Comp. entre géneros – Características de um líder

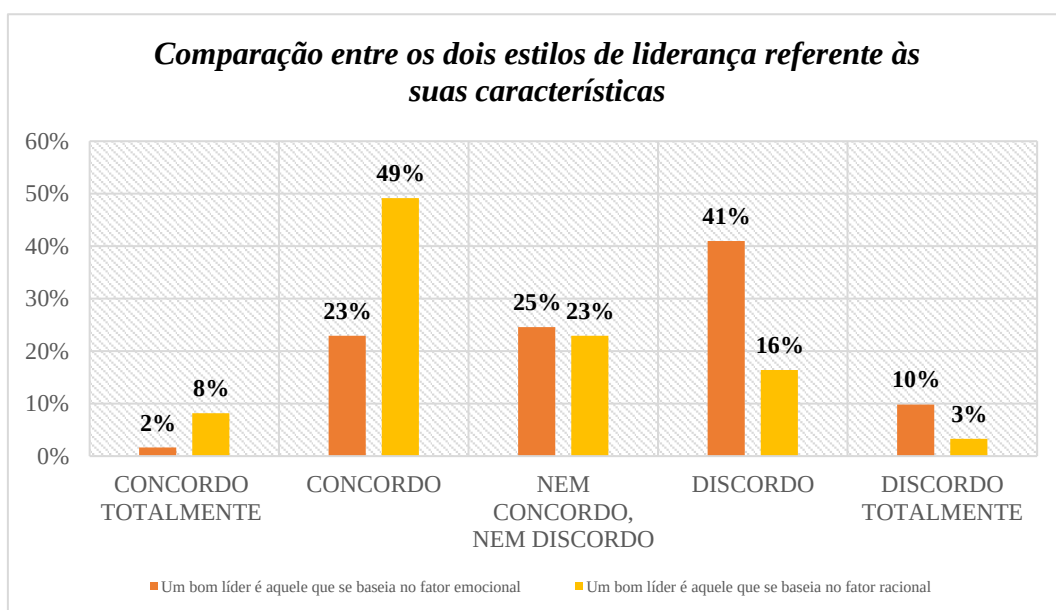


Gráfico 55 – Comp. entre variáveis – Estilos de liderança

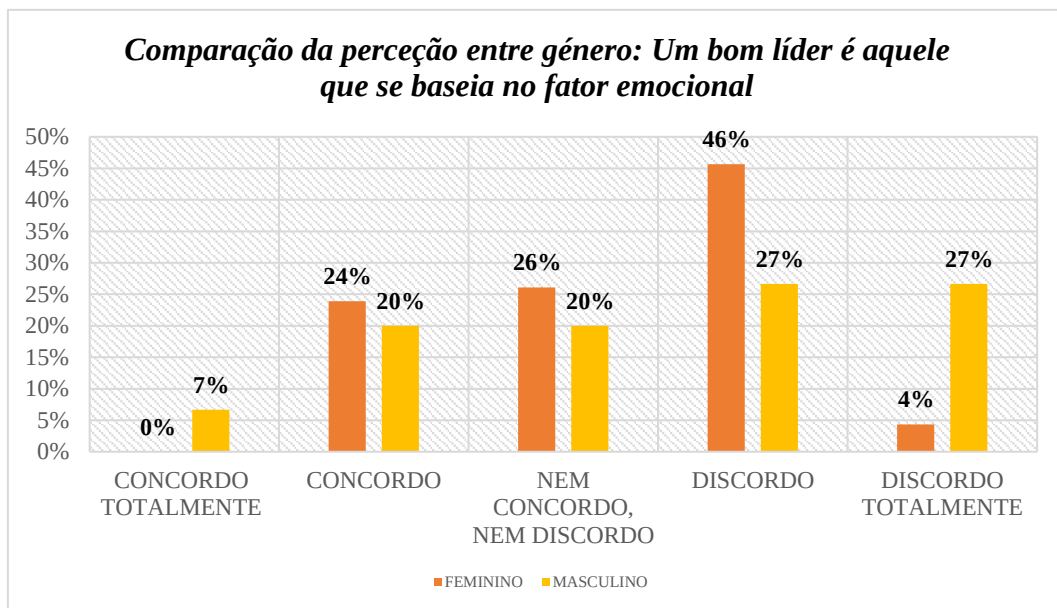


Gráfico 56 – Comp. entre géneros – Estilos de liderança

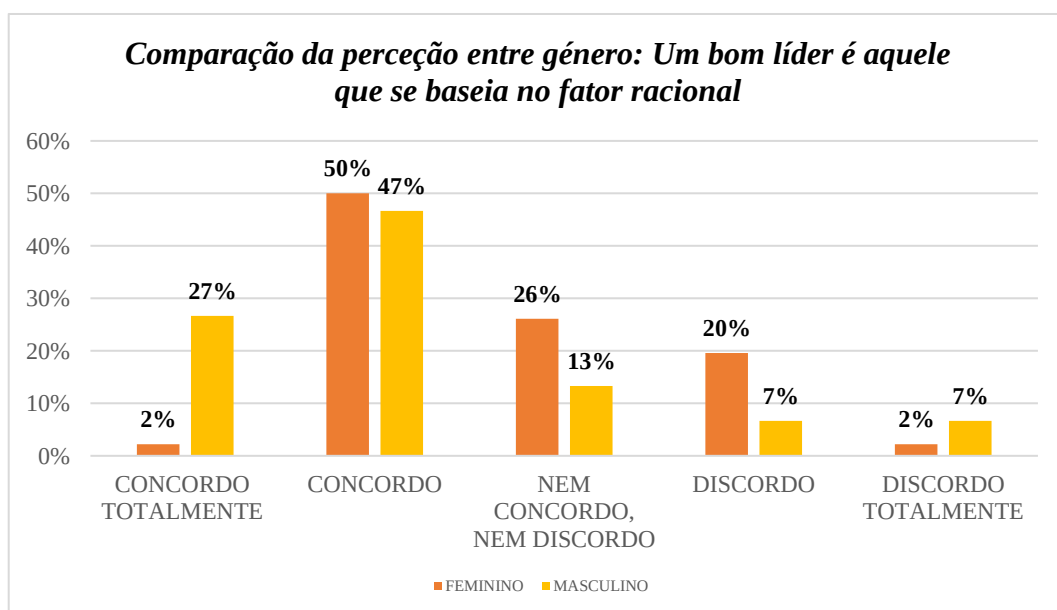


Gráfico 57 - Comp. entre géneros – Estilos de liderança

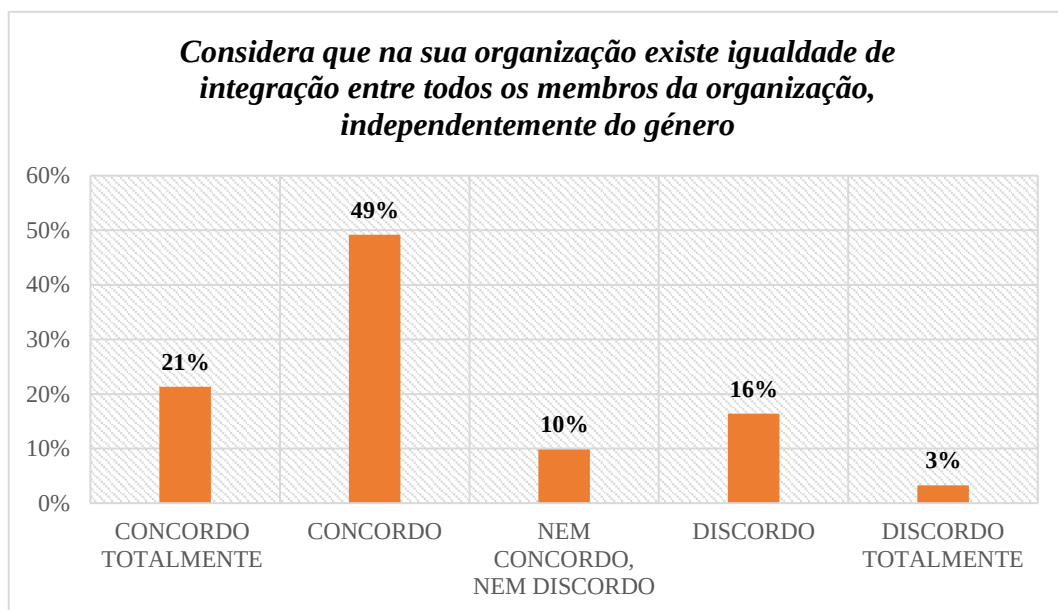


Gráfico 58 – Organização vs igualdade de integração

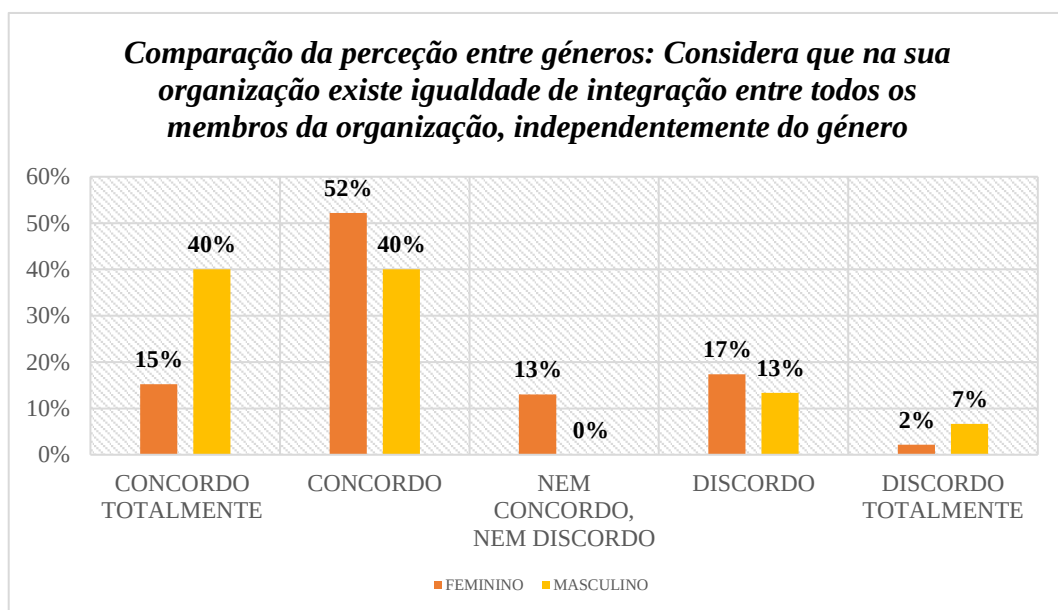


Gráfico 59 – Comp. entre géneros - Organização vs igualdade de integração

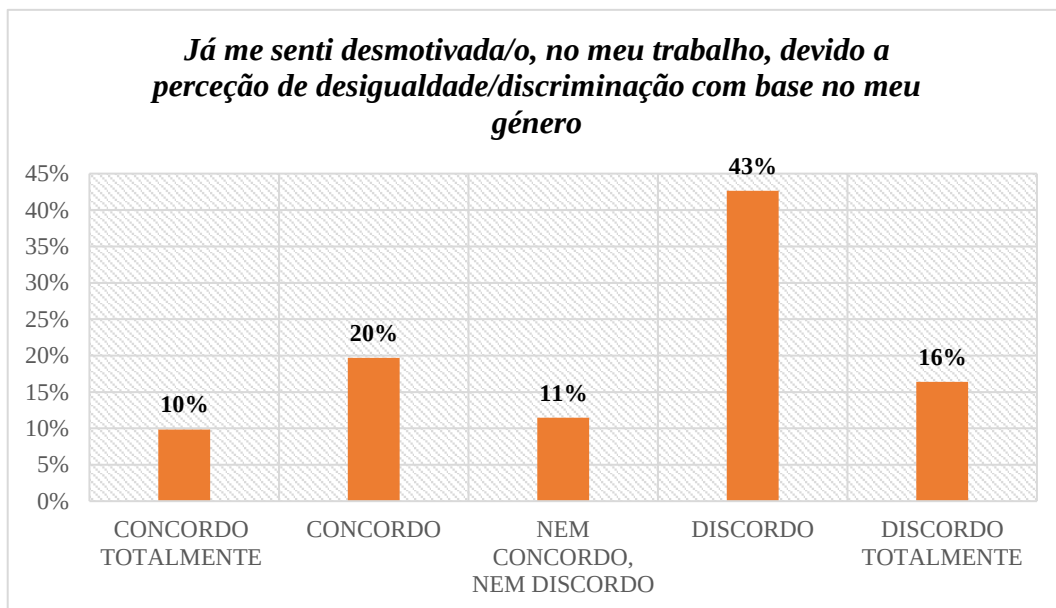


Gráfico 60 – Organização vs desigualdade

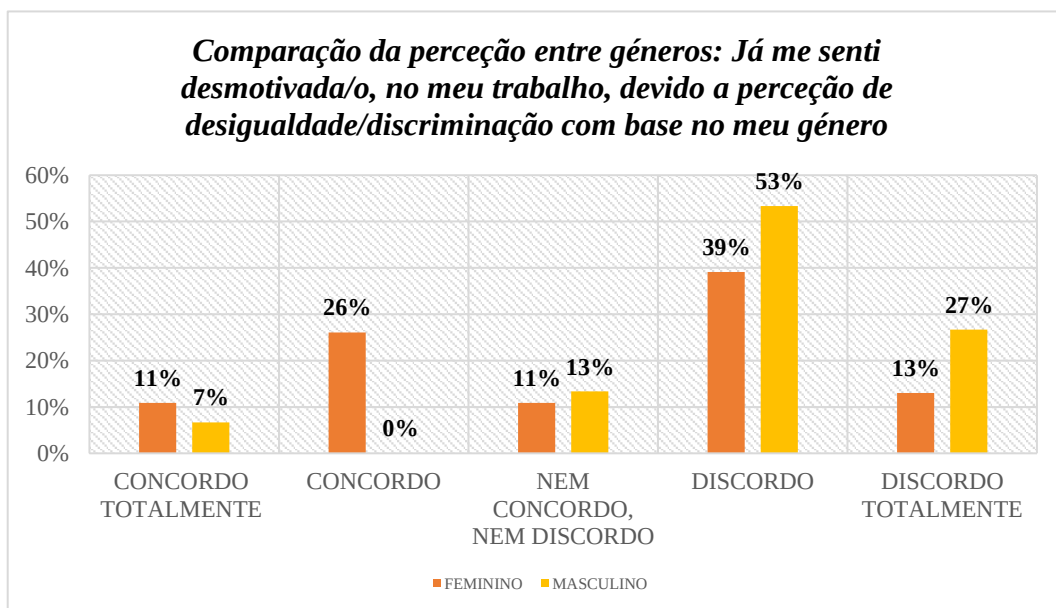


Gráfico 61 – Comp. entre géneros - Organização vs desigualdade

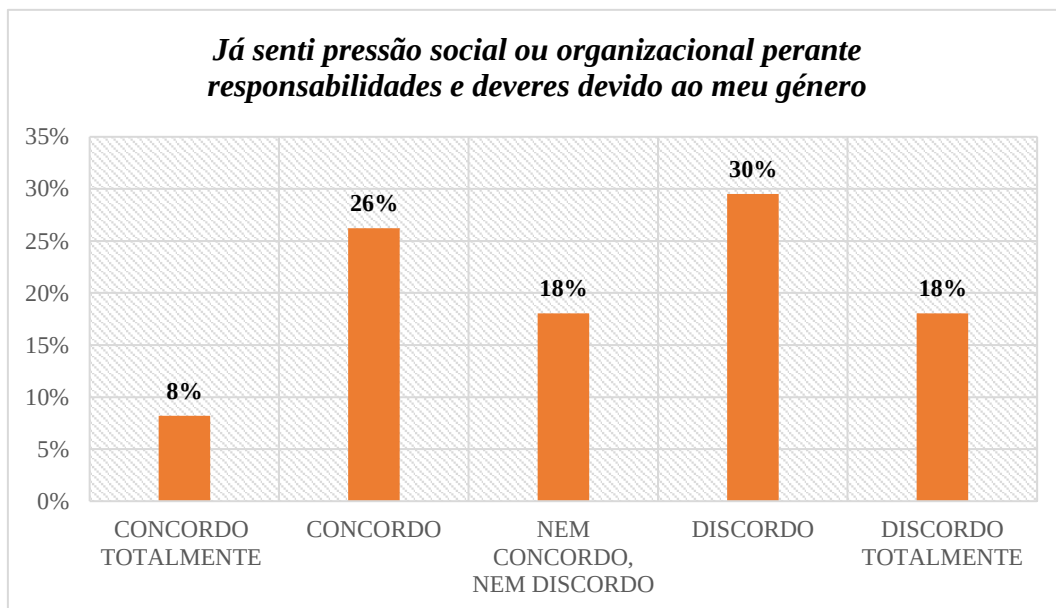


Gráfico 62 – Pressão social/organizacional vs género

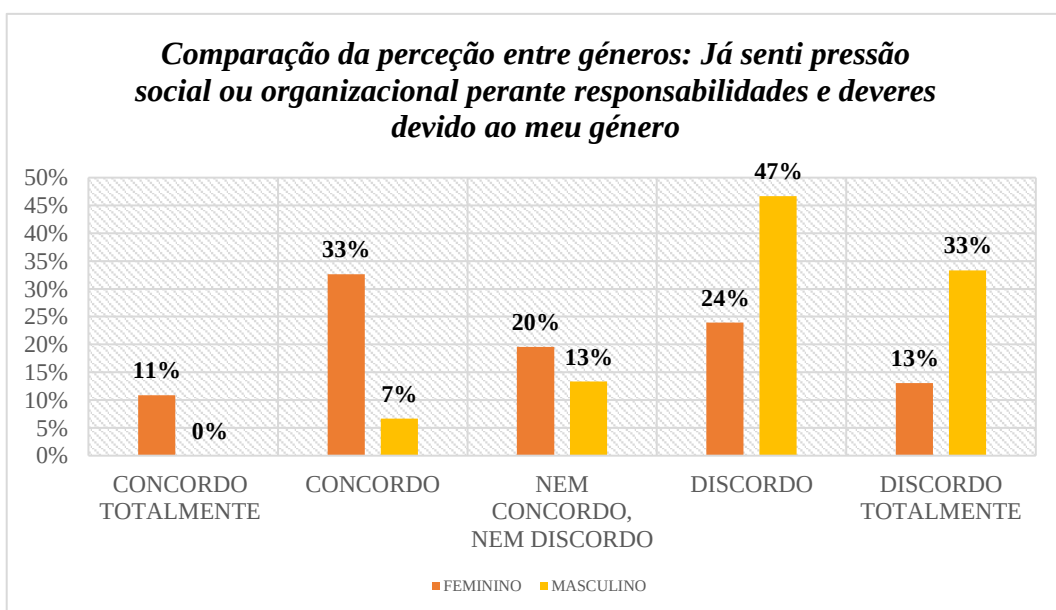


Gráfico 63 – Comp. entre géneros - Pressão social/organizacional vs género

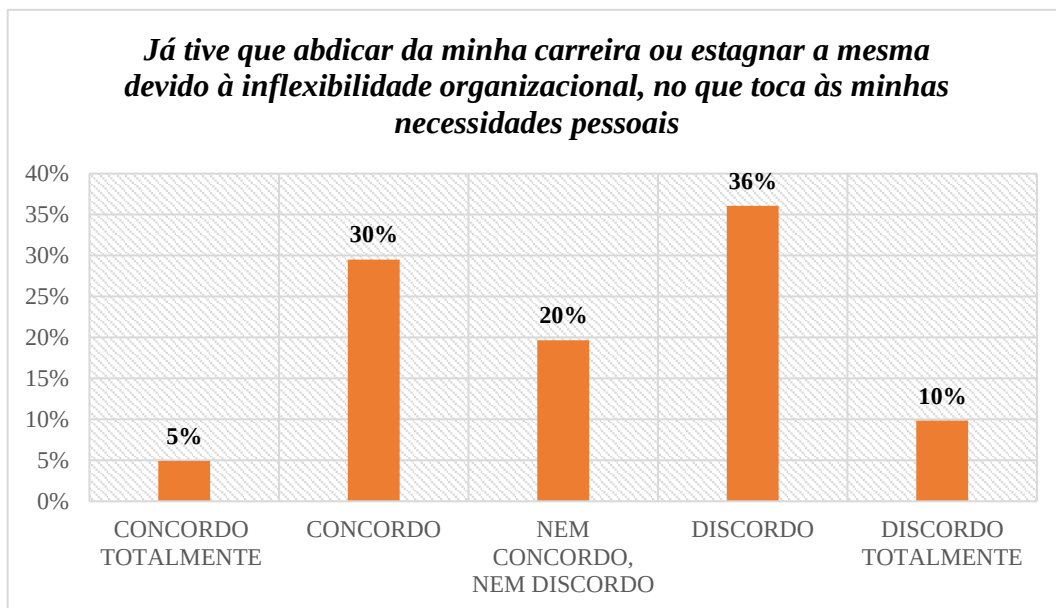


Gráfico 64 – Comp. entre géneros – Organização vs carreira

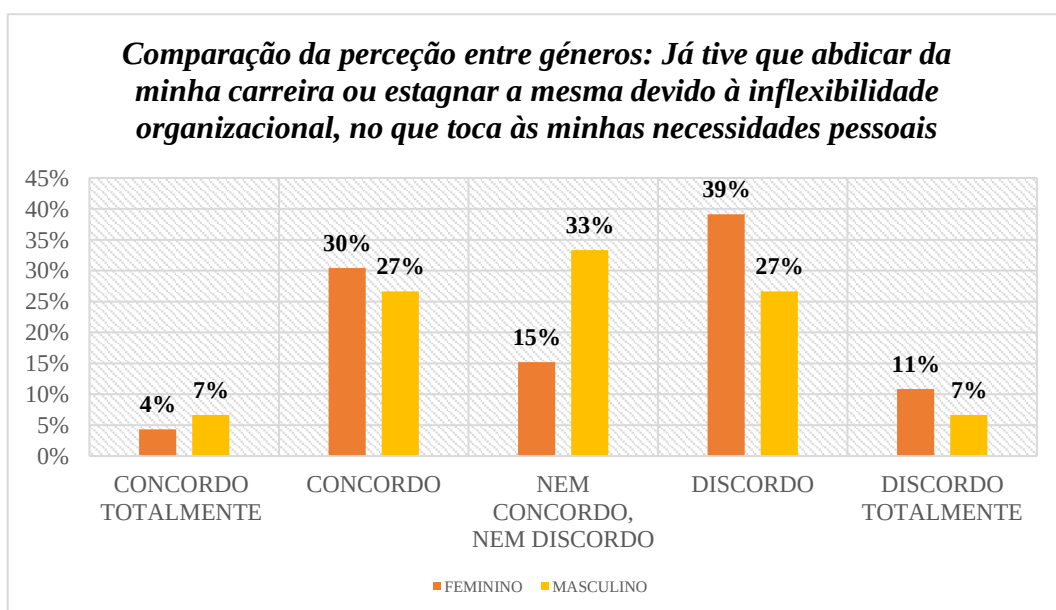


Gráfico 65 – Organização vs carreira

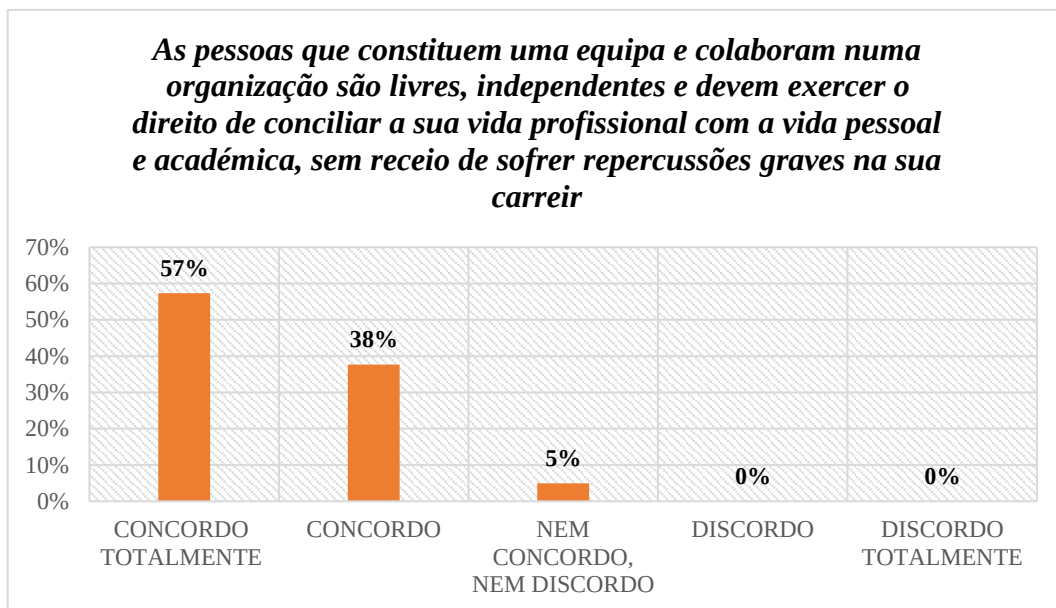


Gráfico 66 – Organização

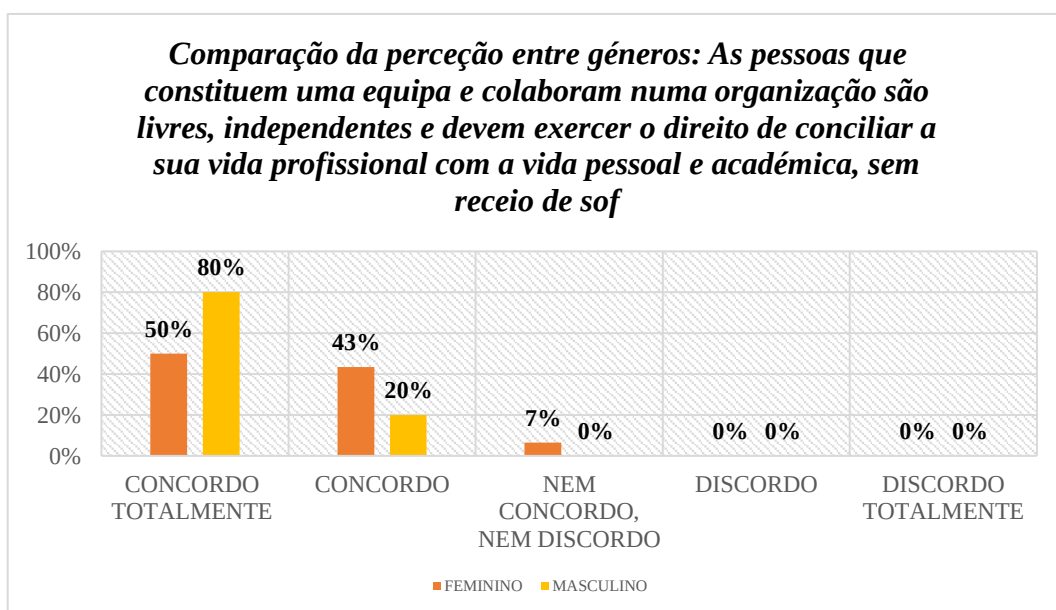


Gráfico 67 – Comp. entre géneros – Organização

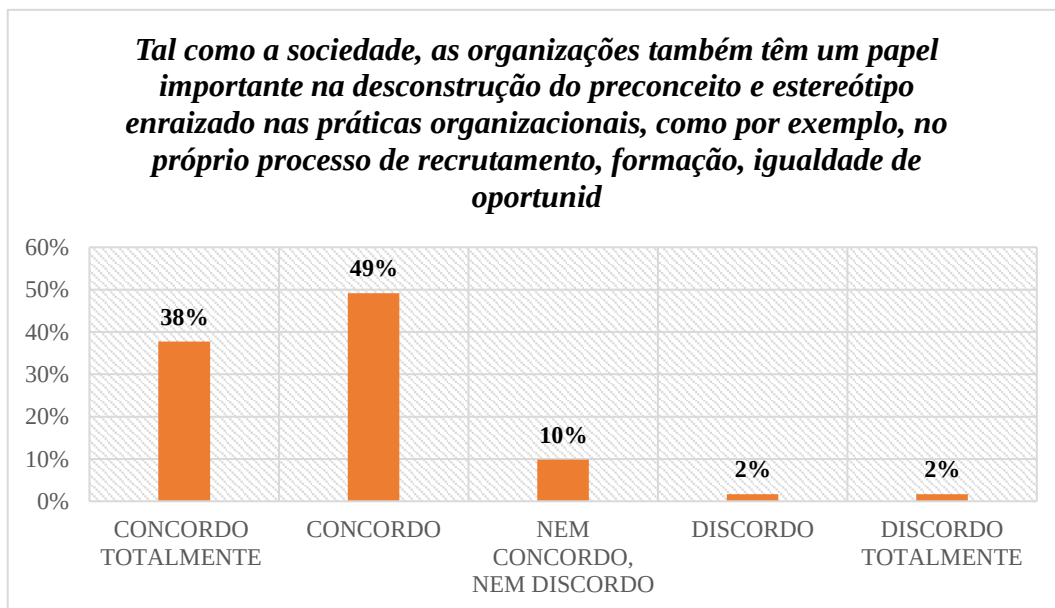


Gráfico 68 – Papel das organizações

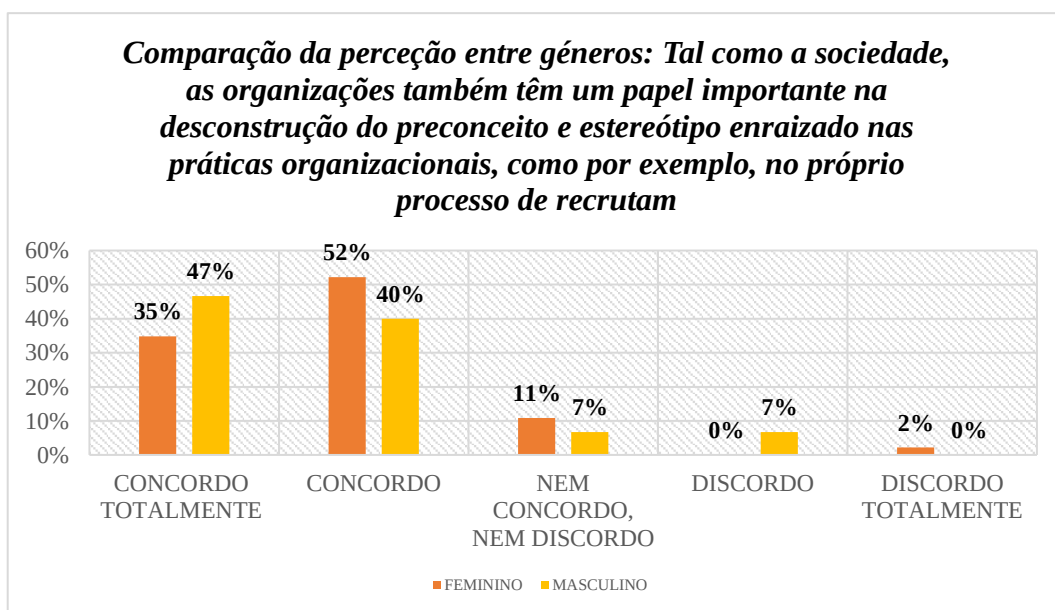


Gráfico 69 – Comp. entre géneros – Papel das organizações

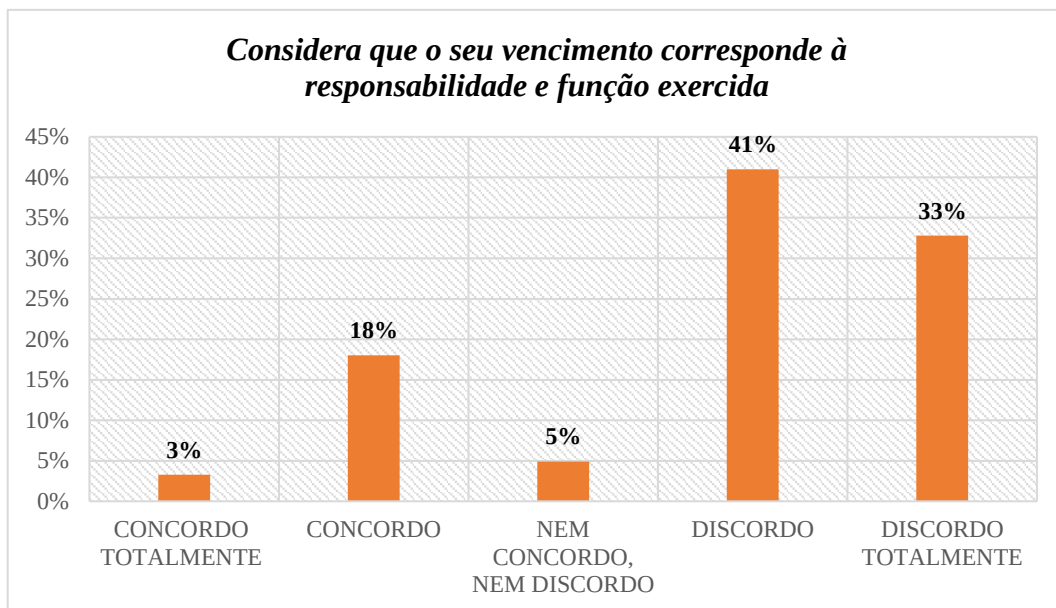


Gráfico 70 – Vencimento vs satisfação

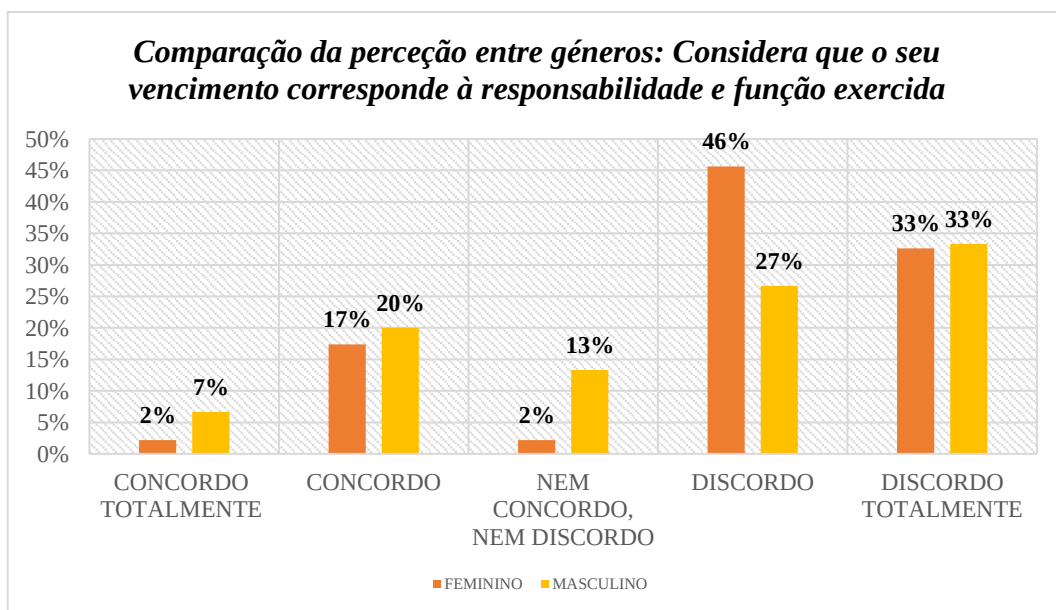


Gráfico 71 – Comp. entre géneros – Vencimento vs satisfação

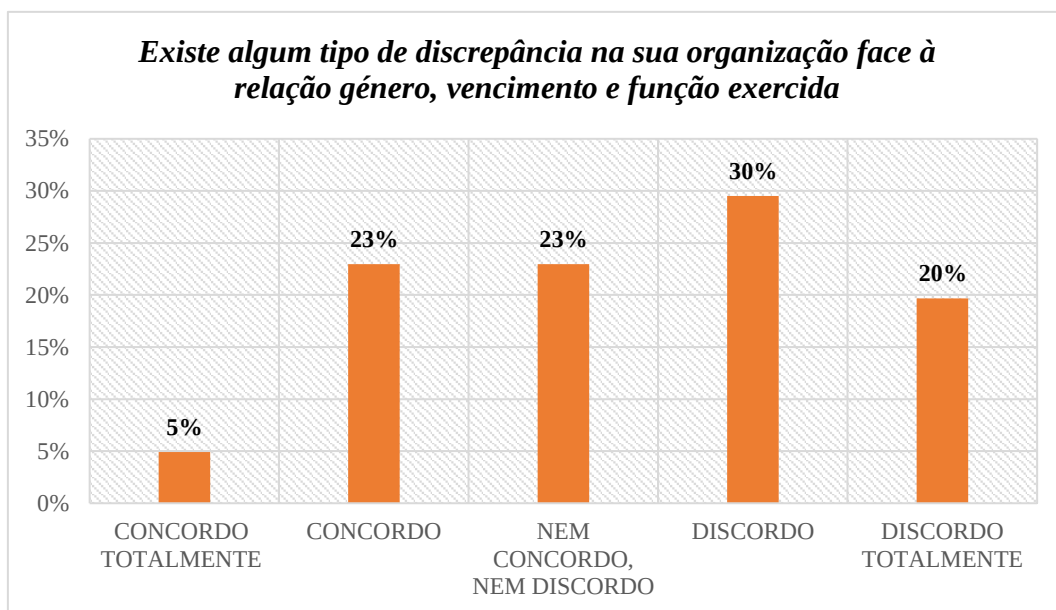


Gráfico 72 – Organização vs igualdade de género e vencimento

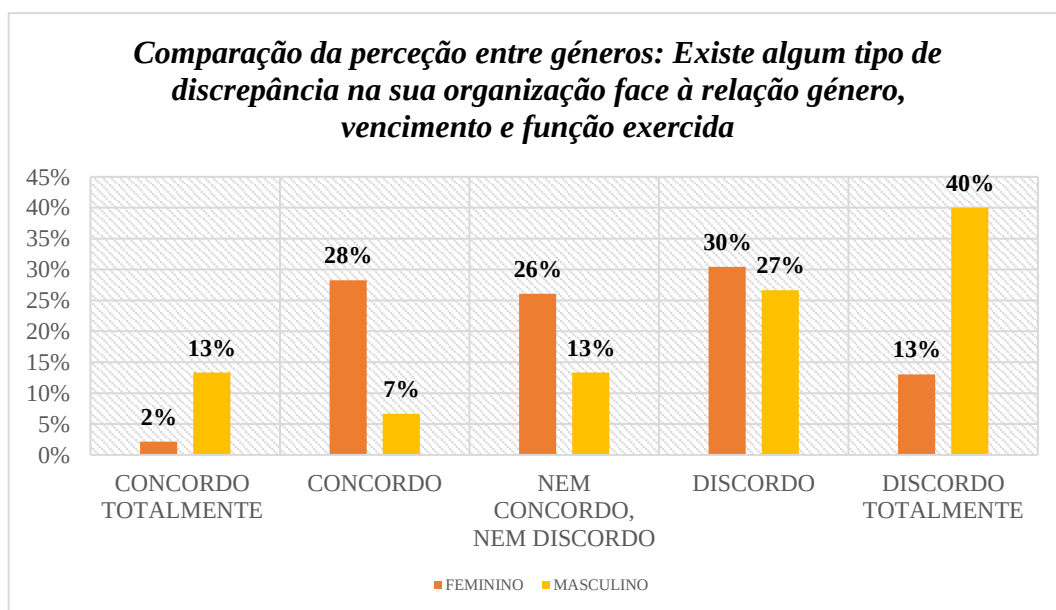


Gráfico 73 – Comp. entre géneros - Organização vs igualdade de género e vencimento

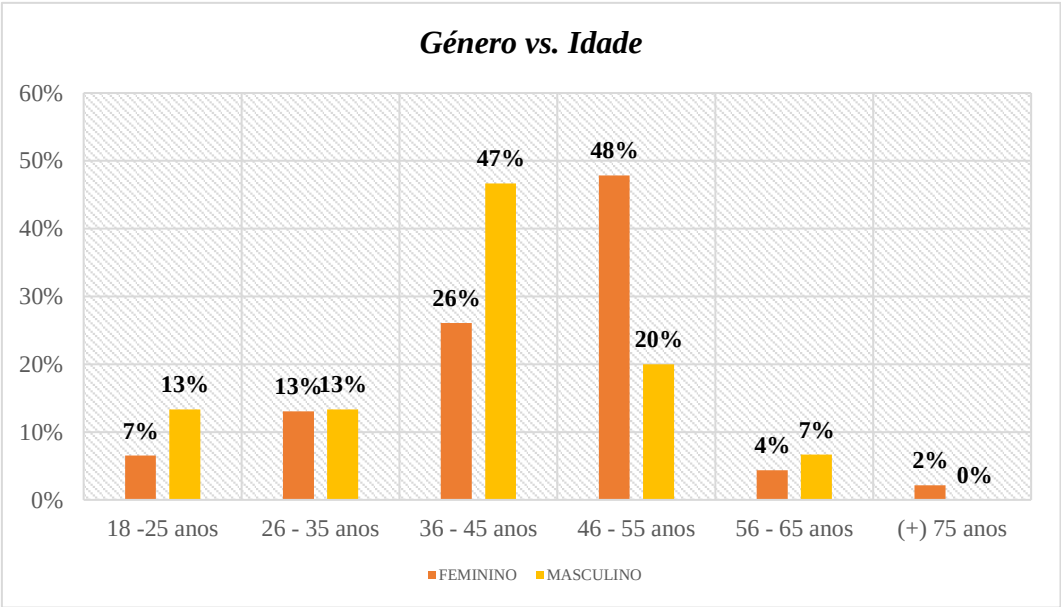


Gráfico 74 – Género vs Idade

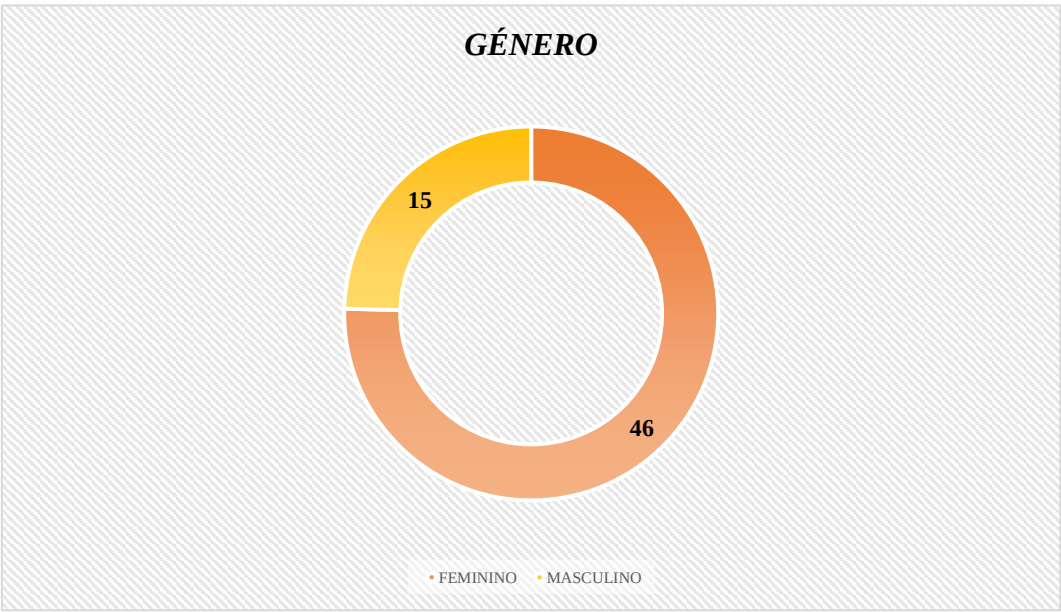


Gráfico 75 - Género

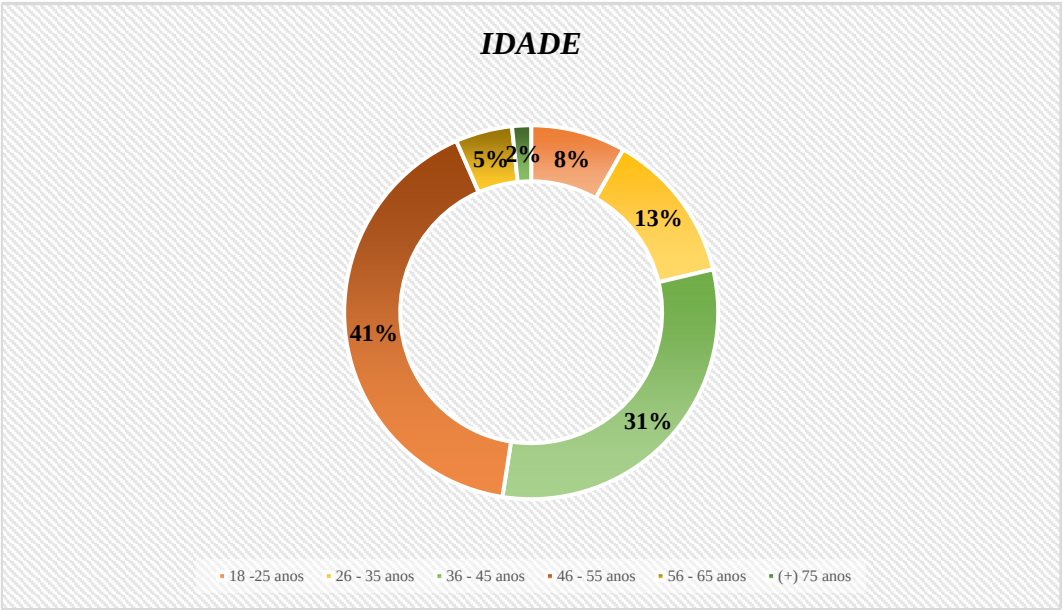


Gráfico 76 - Idade

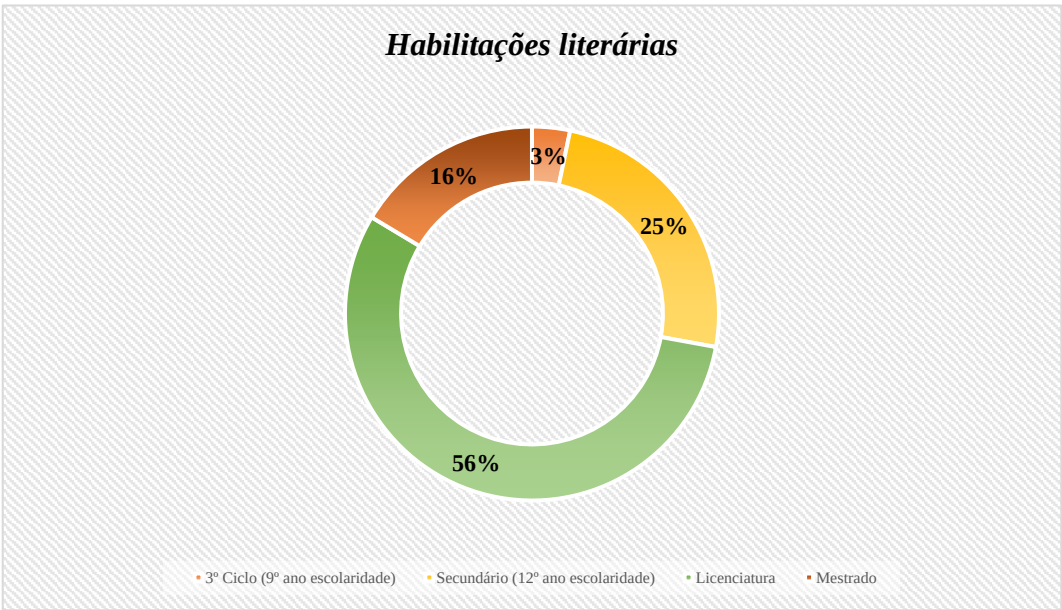


Gráfico 77 – Habilitações literárias

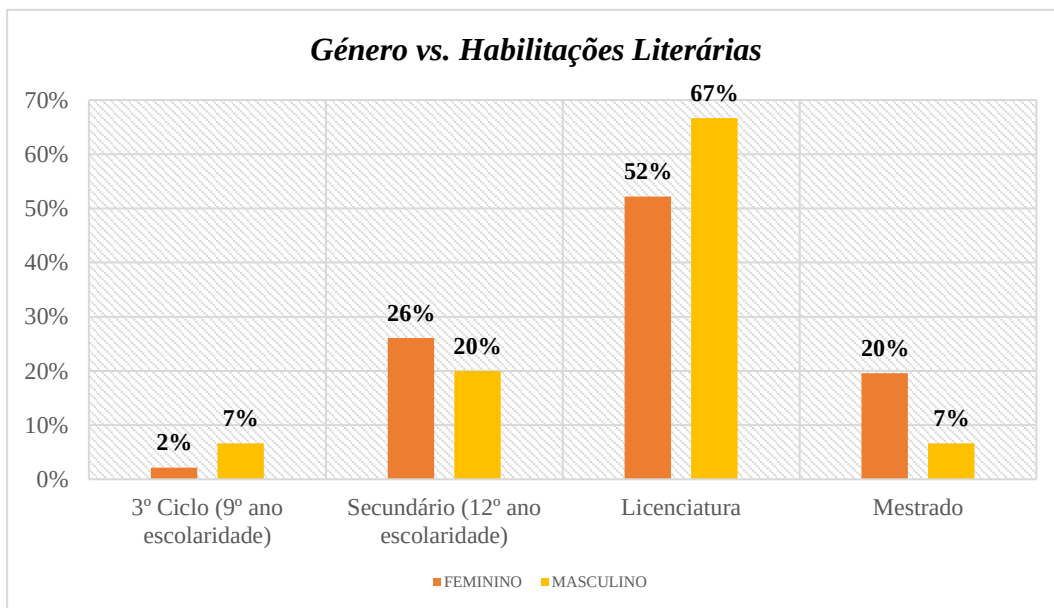


Gráfico 78 – Género vs Habilitações Literárias

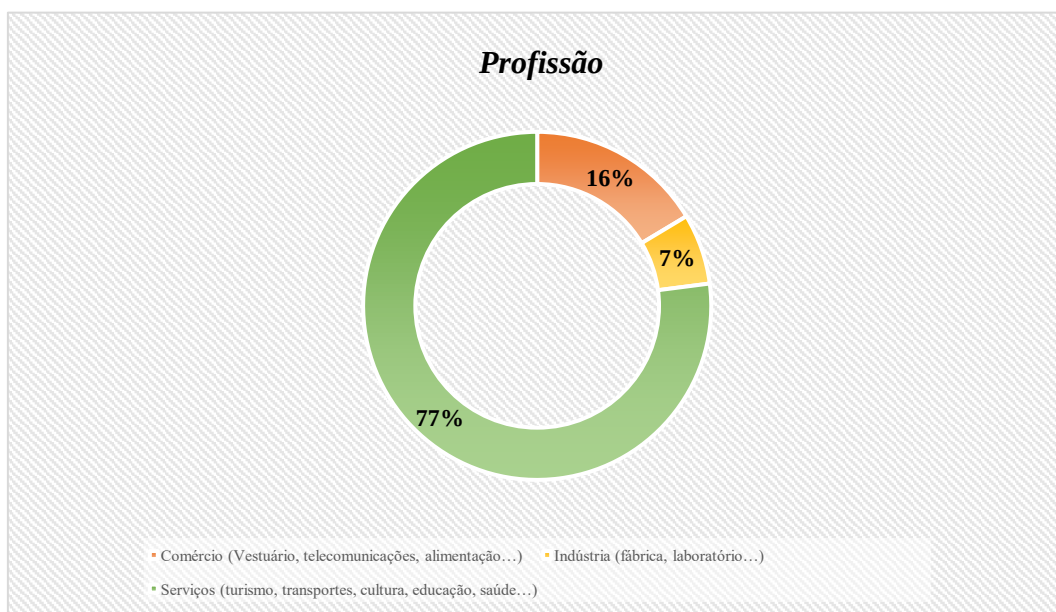


Gráfico 79 - Profissão

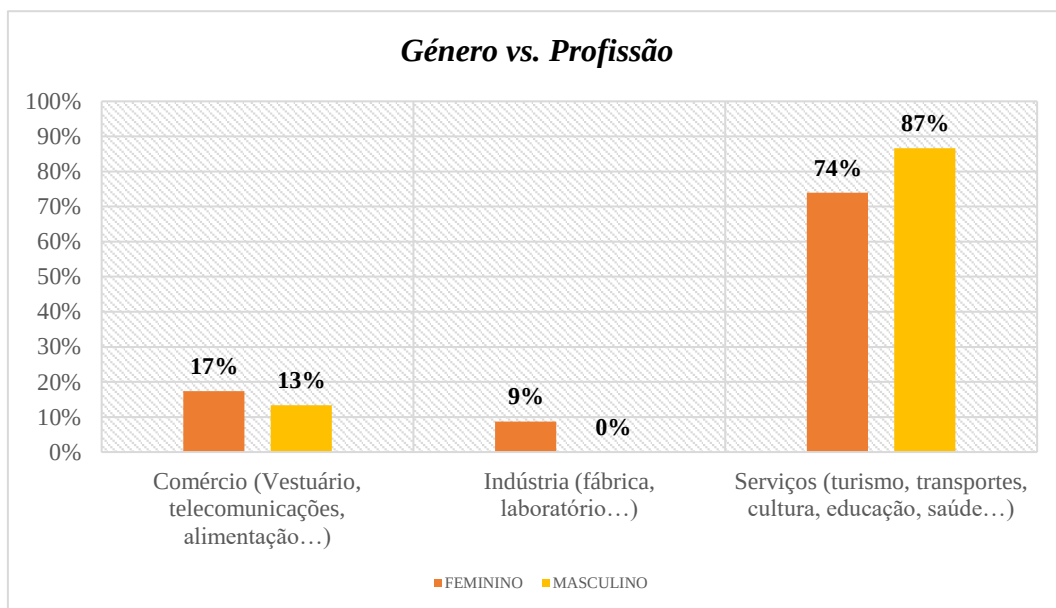


Gráfico 80 – Género vs Profissão

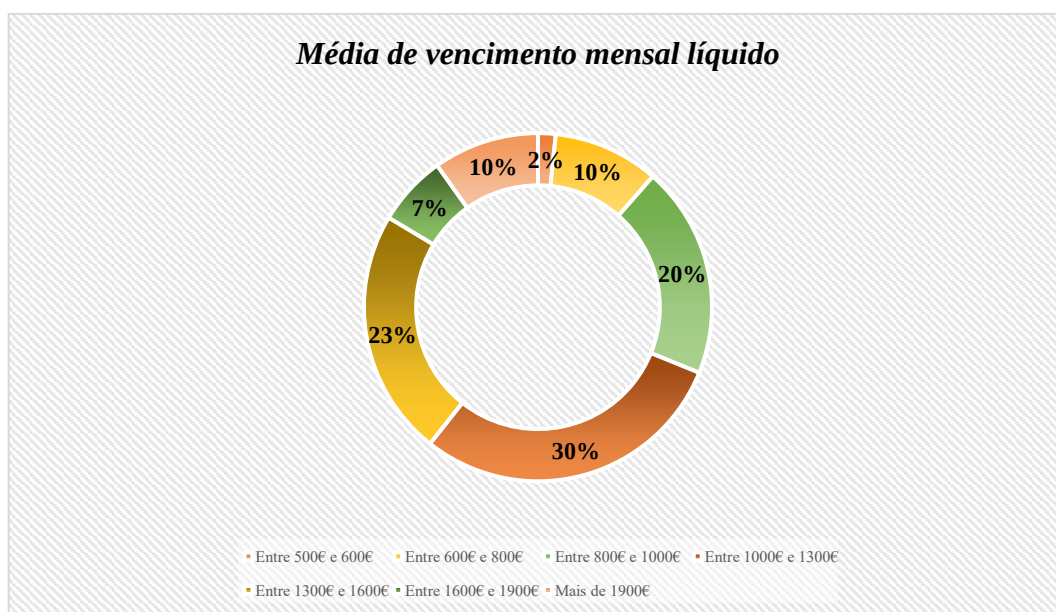


Gráfico 81 – Média vencimento mensal líquido

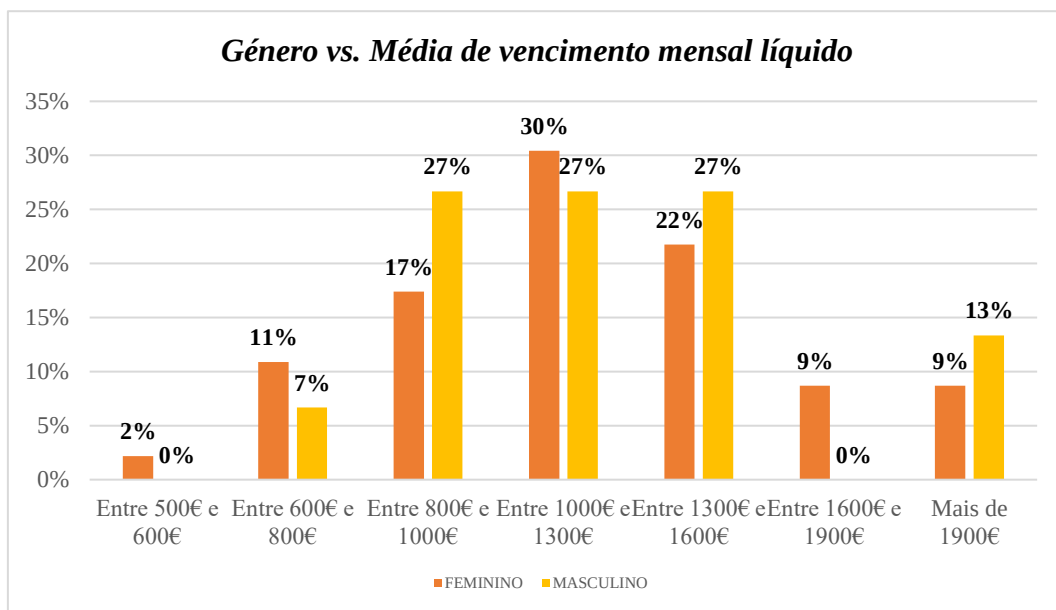


Gráfico 82 – Género vs Média de vencimento mensal líquido

Apêndice II – One-Way ANOVA

Tabela 15 – Amostra

Fonte: Elaboração própria adaptado de SPSS

GÉNERO	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
<i>Feminino</i>	46	3,39	,614
<i>Masculino</i>	15	3,80	,414
Total	61	3,49	,595

Tabela 16 – Análise descritiva dos dados selecionados para descrição da amostra

Fonte: Elaboração própria adaptado de SPSS

QUESTÃO	GÉNERO	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Qualquer pessoa pode exercer a função de líder independentemente (...)	<i>Feminino</i>	46	3,04	1,032
	<i>Masculino</i>	15	3,20	1,207
Existem atributos físicos, características de personalidade (...)	<i>Feminino</i>	46	2,07	1,143
	<i>Masculino</i>	15	2,20	1,014
As características associadas à definição de líder são (...)	<i>Feminino</i>	46	1,87	1,360
	<i>Masculino</i>	15	1,47	1,302
Ao exercer um cargo de liderança sente que (...)	<i>Feminino</i>	46	2,09	1,189
	<i>Masculino</i>	15	2,27	1,033
Existe um estereótipo preconizado pela sociedade sobre os cargos (...)	<i>Feminino</i>	46	2,09	1,189
	<i>Masculino</i>	15	2,27	1,033
Os papéis masculinos e femininos são socialmente constituídos (...)	<i>Feminino</i>	46	2,30	,986
	<i>Masculino</i>	15	2,07	1,100
O género serve politicamente de bode expiatório para a construção (...)	<i>Feminino</i>	46	2,37	,997
	<i>Masculino</i>	15	2,53	1,060
É através dos estereótipos de género que definimos os papéis (...)	<i>Feminino</i>	46	2,26	1,201

	<i>Masculino</i>	15	2,13	1,302
Homem e mulher têm formas diferentes de liderar (...)	<i>Feminino</i>	46	2,35	1,120
	<i>Masculino</i>	15	2,27	1,100
Os estigmas associados à liderança dificultam (...)	<i>Feminino</i>	46	2,98	1,022
	<i>Masculino</i>	15	2,47	,990
Ser mulher ou homem pode ser sinónimo de atribuição ou não (...)	<i>Feminino</i>	46	2,80	1,046
	<i>Masculino</i>	15	2,47	1,246
As lideranças precisam assumir novas posturas e comportamentos (...)	<i>Feminino</i>	46	3,39	,614
	<i>Masculino</i>	15	3,80	,414
Já sentiu desvalorização e desconsideração num processo de recrutamento (...)	<i>Feminino</i>	46	1,91	1,208
	<i>Masculino</i>	15	1,33	1,175
Na sua organização os critérios de avaliação e de seleção (...)	<i>Feminino</i>	46	2,83	1,102
	<i>Masculino</i>	15	3,27	,884
No que toca à ascensão de carreira considera que existe igualdade (...)	<i>Feminino</i>	46	2,22	1,228
	<i>Masculino</i>	15	2,80	1,082
Tendo em conta a profissão e função que exerce sente-se devidamente (...)	<i>Feminino</i>	46	1,89	1,178
	<i>Masculino</i>	15	1,93	1,486
A ascensão de carreira é um processo cada vez mais moroso e criterioso (...)	<i>Feminino</i>	46	2,89	,948
	<i>Masculino</i>	15	3,07	,884
O maior obstáculo à ascensão de carreira são as organizações (...)	<i>Feminino</i>	46	2,65	,994
	<i>Masculino</i>	15	2,73	,961
O maior obstáculo à ascensão de carreira são as questões pessoais	<i>Feminino</i>	46	1,78	1,094
	<i>Masculino</i>	15	1,73	1,163

Existe a necessidade de serem implementados critérios e comunicação (...)	Feminino	46	2,22	1,134
	Masculino	15	2,00	1,363

Tabela 17 – ANOVA

Fonte: Elaboração própria adaptado de SPSS

QUESTÃO		DF	MÉDIA	F	SIG
Qualquer pessoa pode exercer a função de líder independentemente (...)	<i>Between Groups</i>	1	,277	,239	,626
	<i>Within Groups</i>	59	1,158		
Existem atributos físicos, características de personalidade (...)	<i>Between Groups</i>	1	,205	,166	,686
	<i>Within Groups</i>	59	1,241		
As características associadas à definição de líder são (...)	<i>Between Groups</i>	1	1,836	1,013	,318
	<i>Within Groups</i>	59	1,813		
Ao exercer um cargo de liderança sente que (...)	<i>Between Groups</i>	1	,365	,274	,602
	<i>Within Groups</i>	59	1,332		
Existe um estereótipo preconizado pela sociedade sobre os cargos (...)	<i>Between Groups</i>	1	,000	,000	,985
	<i>Within Groups</i>	59	,604		
Os papéis masculinos e femininos são socialmente constituídos (...)	<i>Between Groups</i>	1	,639	,621	,434
	<i>Within Groups</i>	59	1,028		
O género serve politicamente de bode expiatório para a construção (...)	<i>Between Groups</i>	1	,303	,296	,588
	<i>Within Groups</i>	59	1,025		
É através dos estereótipos de género que definimos os papéis (...)	<i>Between Groups</i>	1	,184	,123	,728
	<i>Within Groups</i>	59	1,502		
Homem e mulher têm formas diferentes de liderar (...)	<i>Between Groups</i>	1	,075	,060	,807
	<i>Within Groups</i>	59	1,244		

Os estigmas associados à liderança dificultam (...)	<i>Between Groups</i>	1	2,961	2,877	,095
	<i>Within Groups</i>	59	1,029		
Ser mulher ou homem pode ser sinónimo de atribuição ou não (...)	<i>Between Groups</i>	1	1,290	1,072	,305
	<i>Within Groups</i>	59	1,203		
As lideranças precisam assumir novas posturas e comportamentos (...)	<i>Between Groups</i>	1	1,889	5,759	,020
	<i>Within Groups</i>	59	,328		
Já sentiu desvalorização e desconsideração num processo de recrutamento (...)	<i>Between Groups</i>	1	3,801	2,639	,110
	<i>Within Groups</i>	59	1,440		
Na sua organização os critérios de avaliação e de seleção (...)	<i>Between Groups</i>	1	2,196	1,977	,165
	<i>Within Groups</i>	59	1,111		
No que toca à ascensão de carreira considera que existe igualdade (...)	<i>Between Groups</i>	1	3,839	2,690	,106
	<i>Within Groups</i>	59	1,428		
Tendo em conta a profissão e função que exerce sente-se devidamente (...)	<i>Between Groups</i>	1	,020	,013	,911
	<i>Within Groups</i>	59	1,583		
A ascensão de carreira é um processo cada vez mais moroso e criterioso (...)	<i>Between Groups</i>	1	,348	,399	,530
	<i>Within Groups</i>	59	,871		
O maior obstáculo à ascensão de carreira são as organizações (...)	<i>Between Groups</i>	1	,075	,077	,783
	<i>Within Groups</i>	59	,972		
O maior obstáculo à ascensão de carreira são as questões pessoais	<i>Between Groups</i>	1	,027	,022	,882
	<i>Within Groups</i>	59	1,233		
Existe a necessidade de serem implementados critérios e comunicação (...)	<i>Between Groups</i>	1	,535	,376	,542
	<i>Within Groups</i>	59	1,421		

