



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

**LIDERANÇA FEMININA: O IMPACTO DOS ESTEREÓTIPOS DE GÉNERO
NO ACESSO DAS MULHERES AOS CARGOS DE LIDERANÇA DE TOPO**

**Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do
grau de Mestre em Ciências da Comunicação, na variante de Comunicação,
Organização e Liderança**

Por

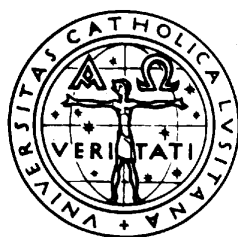
Ana Filipa Machado Serra Coelho

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de

Prof. Doutor Fernando Ilharco

Setembro, 2014



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

**LIDERANÇA FEMININA: O IMPACTO DOS ESTEREÓTIPOS DE GÉNERO
NO ACESSO DAS MULHERES AOS CARGOS DE LIDERANÇA DE TOPO**

**Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do
grau de Mestre em Ciências da Comunicação, na variante de Comunicação,
Organização e Liderança**

Por

Ana Filipa Machado Serra Coelho

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de

Prof. Doutor Fernando Ilharco

Setembro, 2014

“... E assim, lição por lição,
Que a pouco e pouco aprendemos,
De outros a outros daremos,
Que a muitos outros darão!”

António Aleixo

RESUMO

Os estudos que têm por base a relação de liderança e género são ainda muito recentes, não havendo resultados comparativos conclusivos do estilo de liderança masculino e do estilo de liderança feminino.

A abordagem ao estudo da temática do género em Portugal é, igualmente recente, tendo-se verificado uma evolução lenta e pouco regular.

Na sociedade portuguesa da atualidade, a ideia da mulher dedicada em exclusivo às tarefas domésticas, nomeadamente ao papel de mãe e educadora, desvanece-se cada vez mais. Contudo, a representação da mulher na vida familiar é, ainda, considerada como um obstáculo no acesso das mulheres aos cargos de liderança de topo.

Em Portugal, a feminização do mercado de trabalho tornou-se cada vez mais forte a partir dos anos 70. A mulher ganha cada vez mais relevância no mercado de trabalho, apresentando uma atividade económica remunerada bastante acentuada.

Contudo, observa-se que a presença feminina em cargos de liderança de topo em Portugal é, ainda, bastante reduzida, apesar de a percentagem de mulheres academicamente educadas ser cada vez maior.

Para o recrutamento de cargos de liderança de topo, o *head-hunting* continua a assumir um papel de destaque, sendo, esta, a principal forma de recrutamento. Contudo, o sistema de recomendações para acesso a cargos de topo e, também, nos outros cargos, será cada vez mais a tendência.

Entrevistaram-se mulheres e homens em cargos de liderança de topo que, em muito contribuíram, para as conclusões principais desta investigação.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança feminina; Género; Estereótipo; Liderança de topo; Recrutamento

ABSTRACT

The studies regarding the relation of leadership and gender are still very recent and there is not any conclusive comparative result between male and female leadership approach.

In Portugal, the gender study is also recent, having been verified a slowly and irregular evolution.

In the current Portuguese society, the idea of the woman exclusively dedicated to domestic chores, namely the mother and educator part, is gradually fading. However, the women representation in the family is still considered as an obstacle to women achieve top management positions.

In Portugal, since the 70's, the access of women into the labour market is becoming stronger. Women started to gain more relevance in the labour market and started to achieve better paid employments.

Nevertheless, the presence of women in top management positions in Portugal is still quite limited despite the progressively increase of graduated women percentage.

For the recruitment of top management positions, head-hunting still assumes a key role, being the main recruitment method used. However, the recommendation system for top management positions and, also, other positions, is increasingly becoming the used method.

Several women and men in top management positions were interviewed and each one of them had a strong contribution to the main conclusions of the present investigation.

PALAVRAS-CHAVE: Women leadership; Gender; Stereotype; Top management; Recruitment

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Fernando Ilharco pela orientação, apoio e ajuda durante todo o processo da realização da minha dissertação.

Ao Pedro, por todo o apoio e carinho que demonstrou durante a realização da dissertação.

Aos meus pais e irmãs que nunca desistiram do meu sonho e sempre me incentivaram a continuar e a lutar. Obrigada pela compreensão e ajuda.

A todos os entrevistados, um especial agradecimento pela colaboração e disponibilidade.

A todos os Professores, colegas e amigos que ao longo do meu percurso académico contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

ÍNDICE

RESUMO	1
ABSTRACT	2
AGRADECIMENTOS	3
I.INTRODUÇÃO	9
II.PROBLEMÁTICA DE INVESTIGAÇÃO	11
1. Problema de pesquisa	12
2.Contextualização	14
III.CONTEXTO TEÓRICO E CONCEPTUAL	18
1. Masculino e Feminino	19
1.1. Breve abordagem ao conceito de género	19
1.2. Conceito de género em Portugal	20
1.3. Estereótipo	21
1.3.1. Conceito de estereótipo	21
1.3.2. Estereótipo masculino e estereótipo feminino	24
2. A mulher na sociedade portuguesa	28
2.1 O papel da mulher na sociedade portuguesa: breve abordagem ao século XX	28
2.2. A mulher e a família	29
2.3. A evolução da mulher no mercado de trabalho	30
2.4. A presença feminina no mercado de trabalho português	33
3. Teorias da liderança	39
3.1. Introdução às diversas teorias da liderança	39
3.2. Teoria do grande homem e teoria dos traços de personalidade	39
3.3. Teorias comportamentais	40
3.4. Teorias contingenciais	42
3.5. Teorias neocarismáticas	49
3.6. Teorias da inteligência emocional	51
3.6.1. Liderança primal	51

3.7. Liderança e género	53
4. Recrutamento e seleção	61
4.1. Processos de recrutamento	61
4.1.1. Recrutamento externo: O <i>head-hunting</i>	62
IV. DESENHO METODOLÓGICO	65
1. Relação com a investigação	66
2. População e amostragem	66
2.1. População teórica	66
2.2. Amostragem	67
3. Recolha de dados	67
3.1. Entrevista	67
4. Mulheres e homens no topo - Entrevistas	69
5. Análise de dados	76
V. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	77
1. Interpretação de dados - Género, Estereótipos e Liderança	78
VI. CONCLUSÃO	86
1. Considerações finais	87
2. Validade	88
3. Extrapolação de dados	88
4. Investigações futuras	88
VII. BIBLIOGRAFIA	90
VIII: ANEXOS	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig.1. Estereótipo Masculino	25
Fig.2. Estereótipo Feminino	25
Fig.3. Taxa de atividade feminina nalgns países desenvolvidos	31
Fig.4. Taxa de desemprego por género na União Europeia	32
Fig.5. Taxas de desemprego por género e país na União Europeia	33
Fig.6. Percentagem de empresas com pelo menos um gestor/diretor por género	34
Fig.7. Participação nos cargos de gestão/direção por género	34
Fig.8. Número de funções em gestão/direção executiva por género	34
Fig.9. Presença das mulheres nos cargos de gestão/direção mediante a antiguidade da empresa	35
Fig.10. Percentagem de empresas, mediante os cargos de gestão/direção, por género, e ano de constituição das empresas	35
Fig.11. Presença feminina nos cargos de gestão/direção mediante a dimensão das empresas	36
Fig.12. Presença feminina nos cargos de gestão/direção por região	36
Fig.13. Presença feminina por cargo executivo	37
Fig.14. Presença feminina nos cargos de topo de sociedades anónimas	37
Fig.15. Presença feminina no Conselho de Administração - empresas cotadas em bolsa e sociedades anónimas	38
Fig.16. Modelo Contingencial de Fiedler	43
Fig.17. Relação dos estilos comportamentais de liderança com os graus de maturidade dos liderados (Modelo Situacional de Hersey e Blanchard)	44
Fig.18. Processos decisórios propostos pelo modelo de Vroom e Yetton	47
Fig.19. Emoções vs Eficácia no trabalho	52
Fig.20. Estudo da McKinsey & Company (2010) sobre a presença feminina em Conselhos de Administração	55

Fig.21. Estudo da McKinsey & Company (2010) sobre a evolução das mulheres licenciadas em comparação com a presença feminina nas Comissões Executivas	56
Fig.22. Inquérito efetuado pela McKinsey & Company (2010) sobre as maiores barreiras que existem para aumentar a diversidade de género na gestão de topo nas empresas	57
Fig.23. Estudo efetuado pela McKinsey & Company (2010) avaliando a <i>performance</i> financeira das empresas tendo em conta a presença feminina nas Comissões Executivas	58
Fig.24. Novos estilos de liderança considerados mais eficazes no aumento da <i>performance</i> organizacional	59
Fig.25. Comparação dos estilos mais eficazes numa organização entre homens e mulheres	60
Fig.26. Vantagens e desvantagens do recrutamento interno	62
Fig.27. Vantagens e desvantagens do recrutamento externo	62

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A - Guião de entrevista realizado a Joana Maia	94
Anexo B - Guião de entrevista realizado a Susana Amador	95
Anexo C - Guião de entrevista realizado a Inês Camilo	96
Anexo D - Guião de entrevista realizado a Luís Borges Rodrigues	97
Anexo E - Guião de entrevista realizado a Luís Pignatelli	98

I. INTRODUÇÃO

A presente dissertação pretende analisar o impacto dos estereótipos de género no acesso das mulheres aos cargos de liderança de topo.

Uma das primeiras razões que me levaram a querer elaborar esta tese foi ter tido a percepção de que, apesar de nos encontrarmos no século XXI, onde a mulher já adquiriu os mesmos direitos que os homens, existem mais indivíduos do sexo masculino em cargos de liderança de topo do que indivíduos do sexo feminino. Esta era apenas uma percepção, contudo, foi suficiente para despertar em mim a curiosidade e vontade de querer saber mais.

Por outro lado, a escolha pelo tema da liderança feminina prende-se com o facto de esta ser uma das temáticas pela qual tenho bastante interesse e curiosidade.

Para dar resposta à minha investigação, foram tidas quatro questões de investigação como ponto de partida, que serão apresentadas mais à frente.

A presente dissertação iniciar-se-á com um pequeno resumo das temáticas apresentadas ao longo da investigação. Seguidamente, será apresentado o capítulo do contexto teórico e conceptual, que foi dividido em quatro grandes áreas: primeiramente é feita uma abordagem ao conceito de género, bem como ao conceito de estereótipo; no segundo capítulo é abordado o papel da mulher na sociedade portuguesa, dando especial destaque à presença mulher portuguesa no mercado de trabalho; seguidamente, é apresentado um capítulo onde são abordadas as diferentes teorias da liderança, incluindo as novas abordagens à relação de liderança e género; por fim, é feita uma pequena abordagem à temática do recrutamento e seleção.

No seguimento do contexto teórico e conceptual, o capítulo das entrevistas e análise de dados apresenta as entrevistas realizadas às mulheres que participaram na investigação, seguindo-se uma análise e reflexão sobre os dados apurados e a relação com a investigação efetuada.

No último capítulo são apresentadas as principais conclusões e propostas para futuras investigações na área de liderança feminina.

II. PROBLEMÁTICA DE INVESTIGAÇÃO

1. Problema de pesquisa

A liderança é um fenómeno estudado há já vários anos e por diferentes autores que foram efetuando os seus estudos e investigações apresentando distintas abordagens ao conceito de líder e à sua relação com os liderados.

Os cargos de liderança de topo são, numa visão necessariamente estereotipada da realidade, cargos associados aos homens. As primeiras teorias da liderança remetem-nos para a teoria do grande homem que, já por si só, representa a noção de estereótipo, pois, apenas pelo nome daria a entender que só os homens poderiam ser considerados líderes.

Com o estudo realizado, pretende-se olhar para a liderança e perceber de que modo o acesso das mulheres aos cargos de liderança de topo é, ou não, dificultado. Deste modo, o presente estudo tem por base o seguinte problema de investigação:

Em que medida os estereótipos de género têm impacto no acesso das mulheres aos cargos de liderança de topo?

O presente estudo focar-se-á em mulheres, em topo de carreira, que atingiram cargos de liderança na sociedade portuguesa.

Tendo por base o tema que se pretende investigar e tendo em conta o suporte teórico do estudo, bem como toda a revisão de literatura realizada, foram encontradas as seguintes questões de investigação que serviram de orientação ao desenvolvimento do presente trabalho:

Questão de investigação 1: Em que medida o género é relevante para o acesso aos cargos de liderança de topo?

Com a presente questão de investigação, pretende-se perceber se o facto de um homem ser homem ou de uma mulher ser mulher se torna relevante e determinante para se atingir um cargo de gestão de topo.

Questão de investigação 2: A ideia da mulher enquanto mãe/mulher pode verificar-se como um entrave ao acesso aos cargos de liderança de topo?

Na questão de investigação acima apresentada, pretende-se perceber em que medida a concepção da mulher enquanto mãe pode torna-se um entrave no percurso profissional, dificultando o acesso das mulheres aos cargos de liderança de topo.

Questão de investigação 3: Em que medida o estilo de liderança tem impacto no acesso aos cargos de liderança de topo pelas mulheres?

Com a presente questão de investigação pretende-se perceber se existe relação no estilo de liderança/características do líder no acesso aos cargos de liderança de topo pelas mulheres. Ou seja, pretende perceber-se se a forma como as mulheres consideram que a sua liderança se caracteriza pode ter relação no acesso aos cargos de liderança de topo.

Questão de investigação 4: Por que razão existe uma presença feminina reduzida nos cargos de liderança de topo?

Uma vez continuar a verificar-se uma presença feminina reduzida nos cargos de liderança de topo, pretende-se verificar quais as razões, qual a explicação, para a presença das mulheres continuar a ser consideravelmente mais baixa, em comparação com os homens.

Ao decidir escolher o impacto dos estereótipos de género no acesso das mulheres aos cargos de liderança de topo como a minha problemática de investigação, não pretendo, de todo, elaborar uma dissertação de mestrado que seja um manifesto feminista. Pretendo, apenas, obter algumas conclusões, a fim de perceber a relação entre género e liderança.

2. Contextualização

A liderança feminina é uma temática que tem suscitado, cada vez mais, a curiosidade por parte dos investigadores. A curiosidade por perceber a razão pela qual a percentagem de mulheres nos cargos de liderança de topo é reduzida faz com que os estudos sejam cada vez mais.

Em Julho de 2014, foi divulgado pela revista Fortune o *ranking* das 500 e das 1000 maiores empresas mundiais, verificando-se que existem vinte e quatro mulheres CEO (*Chief Executive Officer*) no caso da Fortune 500, sendo que no caso da Fortune 1000, o número aumenta para vinte e sete.

Segundo as estatísticas apresentadas pela revista Fortune, o número de mulheres CEO tem aumentado desde 1998, quando existia apenas uma mulher com este cargo (Jill Barad, da Mattel).

Segundo Francisco Domingues (2010), o *status* social da mulher é apresentado segundo duas vertentes fundamentais: a primeira vertente é referente à parte mais visual e atrativa da mulher, ou seja, “(...) fala-se, naturalmente, de moda, de vestuário, de *top models*, de cabelos, de *look*, (...) de romances de príncipes e princesas (...)” (Domingues, 2010:41-42). A segunda vertente diz respeito à maternidade, considerada pelo autor como a vertente primordial, onde a mulher se realiza universalmente.

Para Francisco Domingues (2010) o facto de a maternidade ser o aspeto de maior destaque em relação às mulheres, faz com que determinadas profissões consideradas de cariz maternal estejam mais associadas ao papel da mulher, entre elas: a enfermagem, a educação, trabalhos ligados à solidariedade, entre outros. Contudo, para o autor, este panorama está a mudar, pois profissões que “(...) outrora do domínio exclusivo dos homens, deixaram de o ser” (Domingues, 2010:43).

Para o autor é bastante claro que a maternidade se torna um obstáculo para a progressão na carreira das mulheres. “(...) além de não terem as mesmas hipóteses que os homens na escolha da profissão e na concorrência (...), a mulher que decide constituir família fica muito mais vulnerável face ao homem (...)” (Domingues, 2010: 43). Há, segundo Francisco Domingues, uma clara desvantagem, na medida em que a mulher tem o

tempo da gravidez, da amamentação, do acompanhamento dos filhos, concorrendo, assim, em desvantagem com os homens.

Rosália Amorim (2009) considera que ainda vivemos numa sociedade muito tradicional e conservadora, e, por esta razão, as mulheres que pretendem chegar aos cargos de liderança de topo têm que ultrapassar muitos obstáculos e empenhar-se ainda mais. “(...) o homem assume o protagonismo principal e considera que é ele quem tem de trazer o maior ordenado para casa (...)” (Amorim, 2009:13).

Pelo facto dos cargos de topo continuarem a ser, numa visão estereotipada da realidade, conforme referi anteriormente, cargos que deverão ser ocupados por homens, as mulheres têm que mostrar realmente aquilo que valem para que possam manter-se firmes em cargos de topo (Amorim, 2009). “Passam por mil e um testes de eficácia, competência, conhecimento, cultura geral e até de atitude e postura perante os desafios com que se defrontam” (Amorim, 2009:13).

Um estudo publicado pela União Interparlamentar e Divisão da Promoção da Mulher das Nações Unidas, em 2010 intitulado “Mulheres na Política”, diz-nos que o acesso aos cargos de liderança de topo tem-se verificado mais eficaz ao nível dos cargos governamentais em comparação com as empresas do setor privado (Delgado, 2011). Contudo, este mesmo estudo aponta que as disparidades ao nível salarial ainda são visíveis.

Hofstede (1983) propõe o conceito da divisão do papel da mulher e do homem na sociedade (*sex role division*). O autor considera que as únicas atividades que estão obrigatoriamente restringidas ao homem e à mulher devido ao sexo, tem que ver com a questão da procriação. Ou seja, um homem não pode ter bebés. Essa questão é exclusiva das mulheres. Contudo, conforme nos diz Hofstede (1983), a sociedade tem tendência a categorizar determinadas atividades, considerando que umas são específicas dos homens e outras são específicas das mulheres. Uma vez que esta categorização é feita pela sociedade, aquilo que é característico dos homens em determinada sociedade, não quer dizer que numa outra sociedade seja igual. Está também relacionado com questões culturais. Tendo em conta Hofstede, podemos olhar para o caso do papel da mulher nas sociedades ocidentais e nas sociedades orientais e conseguimos ver, claramente, as diferenças existentes.

Para Geert Hofstede (1983), existem dois tipos de sociedades: as sociedades masculinas e as sociedades femininas.

Nas sociedades masculinas existe uma maior divisão do papel social tendo em conta o sexo. Isto é, há uma clara divisão sobre o que os homens devem fazer e o que as mulheres devem fazer na sociedade. Assim, os homens assumem os papéis mais assertivos e dominantes da sociedade, enquanto as mulheres assumem as tarefas de maior orientação para os serviços e tarefas mais cuidadosas (“*service-oriented and caring roles*”) (Hofstede, 1983:85). Neste tipo de sociedades, os tradicionais valores sociais masculinos atravessam toda a sociedade. Estes valores incluem o exibicionismo (o chamado “*show off*”), o desempenho, o alcance de algo que seja visível, a importância de “fazer dinheiro”, isto é, de ter resultados positivos financeiramente, entre outros. Segundo Hofstede, estes valores conduzem para a necessidade de ter que se fazer algo que seja memorável, fazer algo que seja bonito.

Por outro lado, nas sociedades consideradas sociedades femininas, os valores que se sobrepõe são aqueles que tendencialmente são considerados valores femininos, tais como: as relações interpessoais são mais importantes do que o dinheiro; é necessário ter sempre em conta a qualidade de vida e a preservação do ambiente; a ajuda aos outros e não há a necessidade do exibicionismo (Hofstede, 1983).

Hofstede (1983) atribui, através de um estudo, pontuação a cinquenta países para perceber se a sociedade desse país é masculina ou feminina. O Japão foi considerado o país mais masculino, sendo que todos os países que falam alemão são, também, sociedades bastante masculinas (Alemanha, Áustria e Suíça). Sociedades moderadamente masculinas são países latinos, como por exemplo, a Venezuela, o México e Itália. No outro extremo, nas sociedades mais femininas, o autor verificou que esses países eram maioritariamente nórdicos (quatro) e, também, a Holanda se encontrava neste grupo. Por fim, nas sociedades moderadamente feministas encontram-se países como Espanha, França e Portugal.

A temática da liderança, pelas as variáveis que lhe estão associadas, torna-a num enorme desafio para os investigadores. “A liderança é um dos temas mais estudados na gestão e, provavelmente, aquele de que menos se sabe” (Bilhim, 2001). A contínua procura de explicações para alguns fenómenos relacionados com a liderança faz com

que este tema tenha uma vasta literatura associada. Pretende-se, assim, que esta dissertação contribua, de alguma forma, para a continuação dos estudos na área da liderança, despertando algum interesse na área da liderança e género, permitindo que se evolua e se perceba, essencialmente, se Portugal ainda vive numa sociedade mais tradicional, onde a mulher ainda é vista mais como mãe e dona de casa, do que profissional e se, por outro lado, existe o impacto desse estereótipo no acesso aos cargos de liderança de topo.

III. CONTEXTO TEÓRICO E CONCEPTUAL

1. Masculino e Feminino

“Some societies allow both men and women to take many different roles. Others make a sharp division between what men should do and what women should do” (Hofstede, 1983).

1.1. Breve abordagem ao conceito de gênero

O conceito de gênero é introduzido nas ciências sociais após a Segunda Vaga Feminista¹, com o intuito de dar resposta a uma diferenciação entre gênero e sexo, numa tentativa de distinguir o que seria do domínio da biologia e o que corresponde ao âmbito das ciências sociais (Amâncio, 2003). Este conceito surge, assim, internacionalmente, aquando da publicação da obra da socióloga Ann Oakley, *Sex, Gender and Society*, em 1972 (Maciel, 2010).

“O conceito de gênero correspondia, no plano teórico, ao propósito de colocar a questão das diferenças entre os sexos na agenda da investigação social, retirando-a do domínio da biologia, e orientava a sua análise para as condições históricas e sociais de produção das crenças e dos saberes sobre os sexos e de legitimação das divisões sociais baseadas no sexo.” (Amâncio, 2003:687).

Juntamente à emergência do conceito de gênero, é fundamental referir a importância do contexto político e histórico envolvente. Segundo Lígia Amâncio (2003), era notória uma desigualdade entre homens e mulheres, pelo que existia a necessidade de se diferenciar o conceito sexo do de gênero. Assim, segundo a autora (2003), a introdução do conceito de gênero, nos anos 80, surge associado a um contexto político e institucional, existindo uma necessidade inerente de acabar com a discriminação associada ao conceito de sexo, especialmente, uma preocupação com os direitos das mulheres.

A introdução internacional do conceito de gênero não foi pacífica, provocando a discórdia entre o que seria acabar com a discriminação e o que seria uma luta e afirmação de interesses por parte das mulheres.

¹ A Segunda Vaga Feminista verifica-se a partir da década de 60, onde a principal incidência das feministas é de “(...) ordem político-representacional, aliando a defesa da emancipação feminina e da garantia dos direitos sociais com uma forte tónica na política do discurso e da representação no seu impacto real na vida das mulheres.” (Gil e Ganito, s.d.:21)

“A organização da IV Conferência Mundial das Nações Unidas sobre as mulheres mobilizou (...) uma parte importante do discurso conservador em torno do género (...) envolvendo o conceito num conflito ideológico (...)” (Amâncio, 2003:689).

1.2. Conceito de género em Portugal

Em Portugal, a abordagem ao estudo do género é algo relativamente recente, tendo sido permitido apenas a partir de 1974. Este desenvolvimento tem-se mostrado lento e pouco regular, conforme nos diz Lígia Amâncio (2003).

Segundo Teresa Joaquim (2007), várias razões poderão estar associadas a este estudo tardio, nomeadamente o facto das primeiras publicações na área da sociologia em Portugal (décadas de 1960 e 1970), pouco falavam do conceito de género. Também devido ao facto do desenvolvimento das ciências sociais, em Portugal, ser relativamente recente. Por outro lado, conforme alerta Lígia Amâncio (2003) as organizações de mulheres criadas nestas décadas permaneciam “apagadas” e “desaparecidas”, com diversas contradições a atravessá-las. Por outro lado, a autora diz-nos, também, que nas décadas acima mencionadas, e durante o século XX, a população portuguesa continuava a ter baixos níveis de instrução, em particular a população feminina (2003).

Lígia Amâncio, contudo, considera que a demorada abordagem ao conceito de género na sociologia em Portugal, não é razão suficiente para justificar a contínua confusão existente entre sexo e género (2003). Deste modo, a autora, remetendo à obra de Robert Stoller, *Sex and Gender*, de 1968, onde já se verifica uma diferença na definição dos termos sexo e género², considera que “(...) o sexo seria um marcador físico e morfológico de conotação biológica, enquanto o género remeteria para o domínio da cultura ou para o de uma produção de origem sociológica (...)” (Amâncio, 2003:694-695).

² Robert Stoller (1968) refere-se o conceito de género como as “tremendous areas of behaviour, feelings, thoughts and phantasies that are related to the sexes and yet do not have primarily biological connotations”, afirmando ainda que “one can speak of the male sex or the female sex, but one can also talk about masculinity and femininity and not necessarily be implying anything about anatomy or physiology.” (Stoller, 1968, cit. poor Millet, 1977:29, *apud* Amâncio, 2003)

1.3. Estereótipo

1.3.1. Conceito de estereótipo

O conceito de estereótipo surge, pela primeira vez, por Walter Lippman, nos anos 20, tendo ficado conhecido pela frase “the world outside and the pictures in our heads” (Lippmann, 1922/29:3 *apud* Amâncio, 1994:35).

Para Lippmann, a formação dos estereótipos está diretamente ligada ao sistema de valores de cada indivíduo, estabelecendo, uma realidade com significado, onde cada pessoa se adapta e orienta. Conforme nos diz Lígia Amâncio (1994:35), “a interdependência entre estereótipo e sistema de valores é considerada determinante da sua resistência à mudança e da rejeição da informação que é incongruente com o estereótipo.” Deste modo, para Lippmann, existe uma raiz psicológica associada ao conceito de estereótipo, que leva a que cada indivíduo tenha dificuldade em entender a inexistência de fundamentos para justificar a ideia pré-concebida.

Vários estudos têm sido realizados na área dos estereótipos e nas concepções que as pessoas têm sobre determinado assunto. Em 1933, Katz e Braly, através de uma lista de oitenta e quatro traços (lista composta por vocabulário existente na literatura da época e fornecida por vinte e cinco estudantes de uma universidade) que foi apresentada a 100 estudantes, a fim de caracterizarem os seguintes grupos: alemães, chineses, judeus, irlandeses, negros, italianos, ingleses, americanos, turcos e japoneses. O estudo pretendia que cada estudante escolhesse, numa primeira fase, os dez traços que mais identificavam cada grupo e, seguidamente, desses dez deveriam escolher cinco traços que mais caracterizavam cada grupo. Posteriormente, em 1935, os mesmos autores realizaram uma sequência deste mesmo estudo, sendo que um grupo de indivíduos deveria atribuir uma escala de um a dez aos oitenta e quatro traços, consoante o mais e menos desejável. Outro grupo de indivíduos deveria caracterizar também de um a dez todos os grupos em cima mencionados, consoante a sua preferência/rejeição.

Katz e Braly chegaram a diversas conclusões, provando não existir “equivalência entre a desejabilidade do estereótipo e a preferência pelo grupo”, “equivalência entre a medida do preconceito e consenso de estereótipo”, sendo os resultados interpretados como “um simples retrato das orientações culturais da época (...)” (Amâncio, 1994:36-37).

Assim, e conforme nos alerta Lipmann, há uma relevância dada à cultura de cada indivíduo na construção e na posse de sentimentos mais ou menos favoráveis sobre determinado grupo, etnia, crença, entre outros.

Também no âmbito da psicologia social, o estudo sobre a Personalidade Autoritária (Adorno *et al.*, 1950) veio atribuir ao conceito de estereótipo uma dimensão psicológica, ao nível da personalidade (Amâncio, 1994).

Esta teoria visa justificar sentimentos e posições como o anti-semitismo, fascismo, etnocentrismo e conservadorismo como partes englobantes de uma personalidade autoritária, que seria característica de indivíduos que, resumidamente, teriam tido uma educação severa e ríspida que, no futuro, faria com que tivessem uma enorme obediência e respeito pela autoridade (Leyens e Yzerbyt, 2004).

Contudo, associar o conceito de estereótipo ao tipo de personalidade autoritária tornou-se insuficiente, na medida em que se torna difícil explicar a dimensão extensa deste conceito (Amâncio, 1994).

Na verdade, o conceito de estereótipo é bastante diverso e implica diversas condicionantes, conforme nos comprova a literatura existente. Em 1951, La Violette e Silvert demonstravam a importância do papel do indivíduo na criação do estereótipo, considerando “uma visão do estereótipo enquanto processo sócio-cognitivo e, por outro lado, a importância da pertença dos indivíduos a grupos sociais de estatuto diferente, enquadrando assim os estereótipos na dinâmica das relações intergrupos” (Amâncio, 1994:38).

À medida que se avançava nos estudos, era notória uma consolidação do conceito de estereótipo.

Allport (1954/79) associa, pela primeira vez, o conceito de estereótipo a um processo de categorização. Contudo, diversas dificuldades se mantinham na definição de estereótipo e o que estava associado à sua formação. O conceito continuava a ser algo pouco racional e sem justificação coerente para a sua formação e continuamente ligado à psicologia social, mais propriamente ao conceito de atitude, sendo que, para alguns autores, era cada vez mais necessário diferenciar o conceito de estereótipo do de atitude (Amâncio, 1994).

Baseando-se no estudo realizado por Henri Tajfel (1981/83), onde existe uma associação entre a categorização e seleção de critérios aos estímulos adquiridos através da cultura, Lígia Amâncio considera que “o estereótipo é também, nesta perspectiva, um processo de seleção que consiste na simplificação da informação e os valores contribuem para aumentar o recurso às categorias, a fim de reduzir a ambiguidade dos estímulos” (1994:40). Também Conceição Nogueira e Luísa Saavedra, defendem a seguinte abordagem no que diz respeito aos estereótipos:

“(...) os estereótipos sociais são generalizações acerca dos membros de certos grupos e que derivam predominantemente, ou são uma instância do processo cognitivo da categorização. (...) O primeiro objetivo dos estereótipos é o de simplificar e organizar um meio social complexo, tornando-o menos ambíguo” (2007:13).

Conforme nos apresenta Leyens e Yzerbyt, “os estereótipos são as crenças partilhadas por um grupo sobre as características de personalidade (e, em menor medida, de comportamento) de um grupo no seu conjunto” (2004:42).

Também Sheriff, psicólogo social, interessou-se pelo estudo dos estereótipos (1967 e 1979), com o intuito de demonstrar a importância da relação e interação dos grupos com as características de personalidade, no comportamento dos indivíduos e no processo de criação dos estereótipos. Para isso, Sheriff realizou diversos estudos para comprovar a sua teoria, evidenciando, assim, a importância do conflito entre grupos. Contudo, Sheriff centrou-se apenas na relação intergrupar, aquando do conflito de interesses. Avigdor (1953), baseando na teoria de Sheriff, aprofunda a natureza do conflito, verificando que esta “(...) afeta o perfil e a qualidade dos juízos estereotipados que os membros dos grupos desenvolvem uns dos outros” (Amâncio, 2004:45).

Os estudos realizados no âmbito do conceito e formação dos estereótipos têm sido diversos, contudo, vários autores reconhecem a intensidade na abordagem à discriminação inerente aos estereótipos nas relações interpessoais, colocando de parte a discriminação nas relações intergrupais (Amâncio, 2004).

1.3.2. Estereótipo masculino e estereótipo feminino

Os estudos práticos e comparativos sobre os estereótipos masculino e feminino sucedem na década de 60, na Europa.

Em 1992, Lígia Amâncio decide replicar um estudo já efetuado em 1986 sobre estereótipos. No primeiro estudo efetuado, a autora comprovou que o estereótipo masculino ia de encontro ao estereótipo mais “universal” do adulto, em comparação com o estereótipo feminino (Amâncio, 1993).

Nos dois estudos realizados, foi efetuada uma lista de cem traços que a autora e a sua equipa pediram aos estudantes para classificarem em tipicamente masculino ou feminino; considerarem qualidade ou defeito num adulto; e, fator apenas apresentado no estudo de 1992, classificar como traço tipicamente de jovem ou de idoso. Para elaborar o estereótipo, consideraram-se os traços que obtiveram 75% das respostas.

A autora apresenta-nos os resultados dos dois estudos (os sinais de + e – significam que também existiram 75% das respostas para qualidade/defeito e, as letras de J e I também obtiveram 75% das respostas para tipicamente jovem/idoso):

1986		1992	
Ambicioso		Ambicioso	J
Audacioso	+	Autoritário	
Autoritário		Aventureiro	
Aventureiro		Corajoso	+
Corajoso	+	Descuidado	- J
Desinibido	+	Dominante	
Desorganizado	-	Forte	+ J
Dominante	-	Independente	+
Empreendedor	+	Lutador	+ J
Forte	+	Machista	
Independente	+	Objetivo	+
Machista		Paternalista	I
Paternalista		Racional	+

Rígido		Rígido	I
Sério	+	Seguro	+
Superior		Superior	
Viril		Viril	

Fig.1 Estereótipo Masculino

1986		1992	
Afetuosos	+	Afável	+
Bonita	+	Afetuosos	
Carinhosa	+	Bonita	+ J
Dependente	-	Cuidada	
Elegante		Curiosa	J
Emocional		Dependente	-
Feminina		Emocional	
Frágil	-	Feminina	
Maternal		Frágil	-
Meiga		Inferior	-
Romântica		Maternal	
Sensível	+	Meiga	
Sentimental		Sensível	
Submissa	-	Sentimental	

Fig.2 EstereótipoFeminino

Conforme se pode verificar pela comparação dos dois estudos, os resultados são idênticos. O número de traços sobe de 17 para 18 no caso masculino e de 14 para 15 no caso feminino. Mais uma vez, Lígia Amâncio (1993) diz-nos que o estereótipo masculino continua mais associado à ideia do adulto. Comparando os dois estudos, em 1986 o estereótipo masculino transmite “(...) uma imagem patriarcal, (...) caracterizada pelo autoritarismo (...) e pela razão da força”, sendo que em 1992 é passada “(...) uma

imagem onde emerge a força da razão e o controlo sobre o destino individual” (Amâncio, 1993:134).

Analisando o estudo apresentado pela autora, podemos observar que o estereótipo feminino apresenta mais características negativas (defeitos), ao contrário do estereótipo masculino. Há no estereótipo feminino uma maior ligação à expressão dos sentimentos, através de traços como “meiga”, “sensível” ou “sentimental”. No caso dos homens, essas características são inexistentes.

Assim, Lúcia Amâncio considera:

“a definição de pessoa adulta, subjacente ao estereótipo feminino, encontra-se, assim, limitada às funções afetivas e de objecto de desejo, às quais se associa a ausência de qualidade orientadas para o trabalho e para a autonomia individual” (1994:64).

Após o estudo sobre estereótipos e a imagem de cada indivíduo, Lúcia Amâncio realiza um novo estudo, com o intuito de verificar de que modo os estereótipos podem ter influência e ditar o comportamento da população, numa determinada situação (Amâncio, 1992). Este estudo centrava-se numa tomada de decisão, num contexto organizacional, onde se demonstrou “(...) como os estereótipos contribuem para imprimir um significado masculino ou feminino aos comportamentos e como os conteúdos simbólicos dos estereótipos são normativos para as mulheres, mas não para os homens” (Nogueira e Saavedra, 2007:19).

Conforme referimos ao longo deste capítulo, as discussões sobre a temática do género estão, em Portugal, numa fase de consolidação, conforme refere Diana Maciel (2010), citando Lúcia Amâncio. As definições sociais de sexo masculino e sexo feminino diferem: a pessoa do sexo masculino é vista como um ideal, não necessitando de um contexto e apresenta um grande número de competências de carácter universal; por outro lado, a pessoa do sexo feminino é vista como um ideal, mas sempre limitado às barreiras situacionais em que está inserida. É um ideal coletivo (Amâncio, 1994).

Já os estereótipos masculino e feminino são interpretados de maneira diferente quer pelos homens, quer pelas mulheres. Em relação aos estereótipos femininos, para os homens “(...) constituem um recurso útil para identificar mulheres (...)” (Amâncio, 1994:87). Para as mulheres, o conceito de estereótipo feminino e os conteúdos que lhe

estão associados devem ser universalizados, para manterem o seu significado positivo (Amâncio, 1994). Em relação aos estereótipos masculinos, tanto os homens como as mulheres utilizam-nos para “(...) conferir capital simbólico aos atores que possuem pouco poder e para destacar a mulher que ultrapassa as fronteiras do comportamento que lhe é socialmente reconhecido como possível” (Amâncio, 1994:87).

2. A mulher na sociedade portuguesa

“São tarefas fundamentais do estado: (...) Promover a igualdade entre homens e mulheres” (Constituição da República Portuguesa, alínea h) do art. 9º)

2.1. O papel da mulher na sociedade portuguesa: breve abordagem ao século XX

O século XX ficou marcado por profundas transformações relativamente ao papel da mulher na sociedade portuguesa, originando a aquisição de direitos tanto políticos, como económicos e familiares (Cruz, 2000).

Em 1911, nas eleições para a Assembleia Constituinte, Carolina Beatriz Ângelo, médica, exerceu o seu direito de voto, reconhecido, na altura, por um tribunal (Ferreira, 1998). Em Portugal, o direito ao voto podia ser exercido apenas por “cidadãos portugueses, com mais de 21 anos, que soubessem ler e escrever e fossem chefes de família” (Ferreira, 1998:1). Carolina Beatriz Ângelo, alegando não haver distinção de sexo na lei, conseguiu votar, uma vez que era viúva e mãe e, por isso, “chefe de família”. Contudo, a lei foi alterada no ano seguinte, a fim de garantir que apenas indivíduos do sexo masculino pudessem exercer o direito de voto (Ferreira, 1998).

A 25 de Abril de 1974, com a revolução política, Portugal termina um período de ditadura, iniciando-se um processo de implementação da democracia. Este acontecimento marca, de forma profunda, a história de Portugal, originando fortes mudanças sociais e culturais, que tiveram impacto na vida da população feminina (Ganito, 2010).

Nos cinco anos que sucederam à revolução, houve um processo de adaptação e consolidação da democracia em Portugal. Conforme nos diz Virgínia Ferreira (1998), o papel social das mulheres sofre alterações, entre elas: as mulheres passam a ter acesso a qualquer profissão; implementação do sufrágio universal, permitindo que todas as mulheres pudessem votar; é reconhecida pela Constituição a igualdade entre homens e mulheres, sendo retirados aos homens alguns direitos, como, por exemplo, o de não autorizar a sua saída de território nacional; a licença de maternidade passa a ser de

noventa dias; entre outros aspetos que vieram revolucionar o papel da mulher na sociedade portuguesa.

Segundo Ana Vicente (1998), a aquisição destes direitos por parte das mulheres, foi permitida não por se considerar que a mulher é igual ao homem, mas sim porque conseguiu igualar-se a ele. “Persiste, portanto, a representação de que o modelo é o *homem* e que as mulheres só têm direito aos direitos porque conseguiram atingir os níveis dos homens” (Vicente, 1998:15).

Para Ana Vicente (1998), a igualdade é uma meta que as mulheres tentam constantemente atingir, com o intuito de poderem ganhar legitimidade para adquirir os mesmos direitos.

2.2. A mulher e a família

Em Portugal, verifica-se que existe uma elevada percentagem de mulheres que são os principais pilares no seio da família, contribuindo, também, no sustento da economia familiar (Vicente 1998; Ganito 2010).

Ao pensarmos no conceito de família, automaticamente associamos às pessoas de quem mais gostamos, sejam os nossos pais ou irmãos, avós ou tios, ou até os amigos mais próximos. Contudo, a definição de família não é óbvia nem fácil, como nos diz Ana Vicente (1998). Para a autora, apesar da dificuldade da definição, família é “(...) um espaço de pertença relacionalmente significativo” (Vicente, 1998:28).

Nos últimos anos, à semelhança do que acontece na União Europeia, têm-se verificado algumas modificações no seio familiar, em particular com as mulheres, em Portugal (Aboim, 2004). Verifica-se, nomeadamente, o aumento da taxa de divórcio, uma diminuição na nupcialidade, as mulheres têm o seu primeiro filho cada vez mais tarde, e, também, o número de filhos por mulher é menor, entre outras (Aboim, 2004). Verifica-se, assim, um envelhecimento da população portuguesa e, conseqüentemente, os indivíduos trabalham até mais tarde.

Ana Vicente (1998) apresenta algumas razões que justificam o facto das mulheres serem mães cada vez mais tarde e optem por ter menos filhos. Primeiramente, a

responsabilidade económica que um filho acarreta pode influenciar esta tomada de decisão. Por outro lado, nem sempre é possível conciliar a maternidade com o trabalho. Isto é, “o grupo etário dos 20-29 anos é constituído por aqueles cujas mães já não estão disponíveis para a guarda dos netos, porque tendo entre 40 a 60 anos encontram-se elas próprias na força do trabalho remunerado” (Vicente, 1998:37). Deste modo, mais uma vez, os pais teriam necessidade de deixar os seus filhos aos cuidados de outros, como por exemplo, em creches, o que tem, também, custos associados.

Optar pela carreira ao invés da maternidade poderá também ser vista como uma das razões da diminuição da taxa de natalidade. Certos casais optam por não ter filhos por considerarem não haver espaço para mais um ser, que obriga a uma atenção constante, optando pela realização profissional. (Vicente, 1998).

Por outro lado, o aumento da taxa de divórcio provocou, igualmente, alterações no conceito de família. Existem cada vez mais mães a serem as únicas responsáveis pelos seus filhos, financeira e afetivamente. (Vicente, 1998).

A constatação das transformações acima mencionadas provocaram mudanças nas estruturas familiares portuguesas (Ganito, 2010). Deste modo, o ideal da mulher exclusivamente dedicada ao papel de mãe, educadora de seus filhos e centrada nas tarefas domésticas, como era defendido pela política do Estado Novo (Cova e Pinto, 1997), desvanece-se cada vez mais na sociedade portuguesa da atualidade.

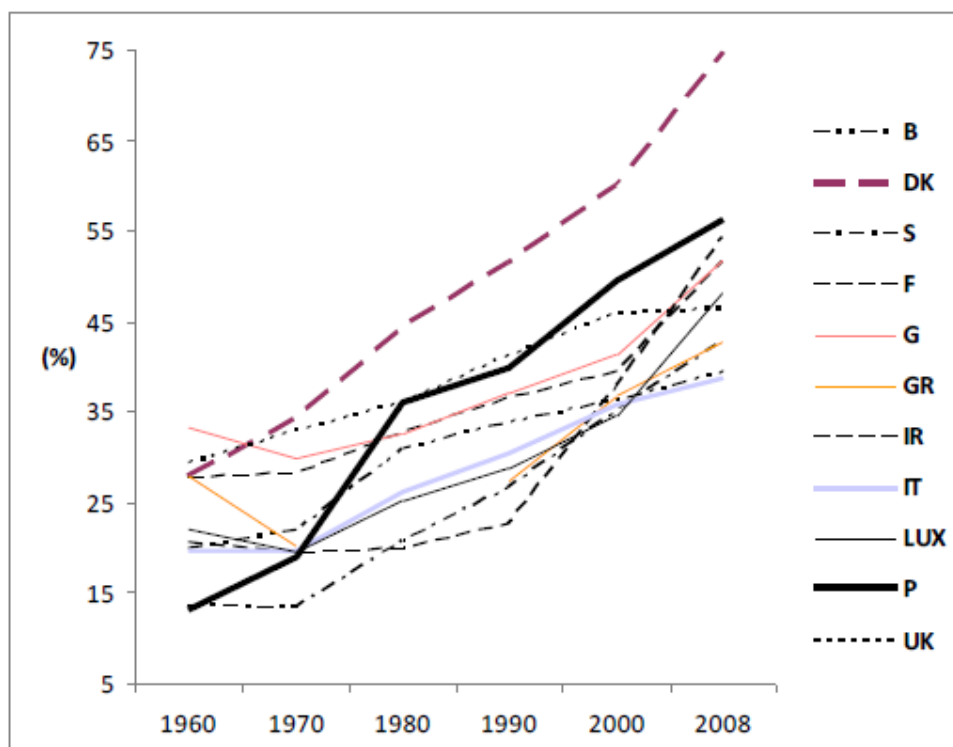
2.3. A evolução da mulher no mercado de trabalho

Segundo Virgínia Ferreira (1998), a feminização do mercado de trabalho em Portugal ganha mais visibilidade na década de 70. Vários foram os fatores que contribuíram para o aumento do emprego feminino na época, entre eles:

“a fixação do salário mínimo, do subsídio de desemprego e da licença de maternidade de 90 dias e outros direitos na gravidez, na maternidade e na assistência à família. (...) na gravidez – dispensa de trabalho, sem perdas de regalias ou remunerações (...); na maternidade – licença de parto de 14 semanas, sem perda de tempo de serviço, de remunerações e subsídios; na assistência aos filhos e outros dependentes – dispensa para as consultas médicas durante a gravidez, dois turnos de uma hora por dia enquanto dura a amamentação e até a criança perfazer um ano de idade, faltas até 30 dias por ano para prestação de

assistência em caso de doença das crianças, ou mesmo dois anos de licença especial sem direito a vencimento” (Ferreira, 1998:7).

Pelas razões acima enumeradas, a mulher ganhava cada vez mais espaço e incentivo para a entrada no mercado de trabalho. Por outro lado, e conforme referido anteriormente, a revolução de Abril de 1974 permitiu, também, o acesso das mulheres ao emprego. Uma vez reconhecida a igualdade de direitos e deveres de homens e mulheres, a população feminina passou a ter acesso a cargos públicos, uma vez que algumas destas profissões lhe eram proibidas antes da implementação da democracia em Portugal (Coelho, 2010). Existiu, também, um aumento substancial da oferta no mercado de trabalho, havendo mais emprego. Deste modo, conforme nos diz Lina Coelho (2010), na década de 70, “passou-se duma participação das mulheres no emprego remunerado das mais baixas do mundo desenvolvido para uma das mais altas (...)”. (2010:110).



Fonte: OIT, 2010

Fig.3 Taxa de atividade feminina nalguns países desenvolvidos (1960-2008)

Contudo, a crise económica atual tem feito com que a taxa de desemprego aumente em toda a União Europeia. No gráfico seguinte, podemos observar as taxas de desemprego na União Europeia tendo em conta o género, numa perspetiva desde Janeiro de 2000 a Julho 2013 (EUROSTAT, 2013):

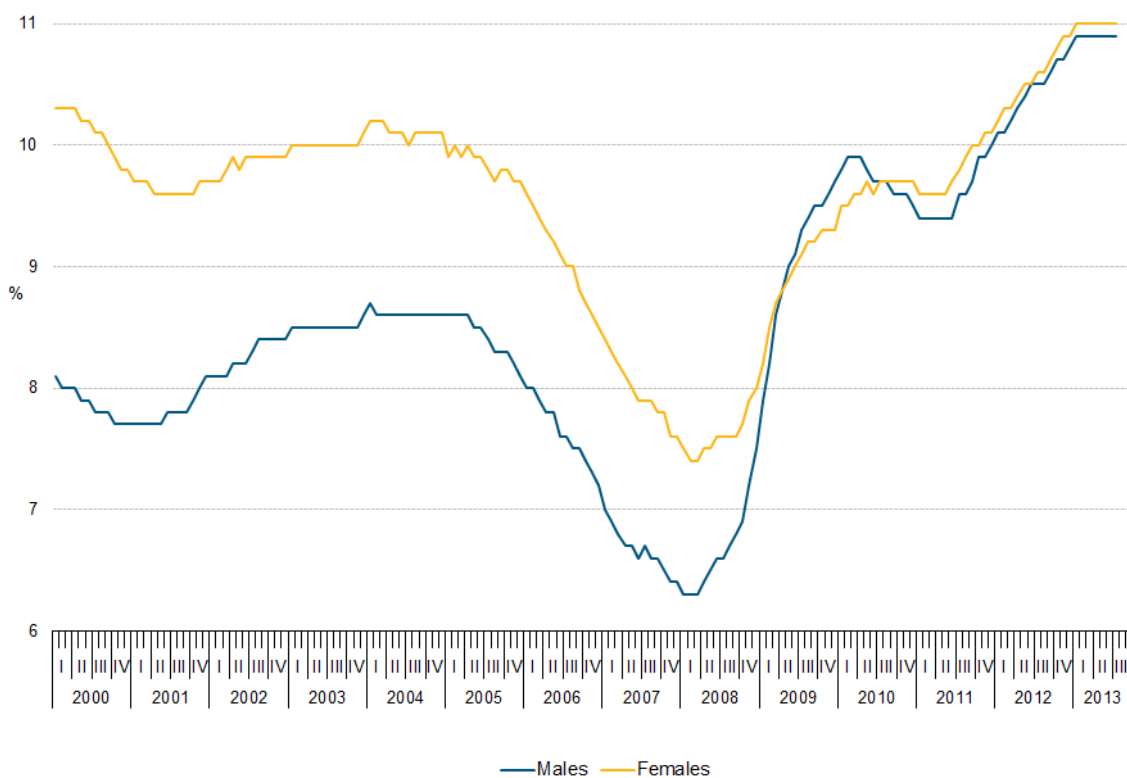


Fig.4 Taxas de desemprego por género na União Europeia (Janeiro 2000 a Julho 2013)

Portugal apresenta uma das mais elevadas taxas de desemprego feminino, ficando acima da média dos países da União Europeia (Coelho, 2010).

Em 2012, Portugal apresentava uma taxa de desemprego de cerca de 16%, sendo que a taxa de desemprego feminino era de 15,8%, tendo crescido quase 6% nos últimos cinco anos. Em 2007, a taxa de desemprego feminino em Portugal era de 10%.

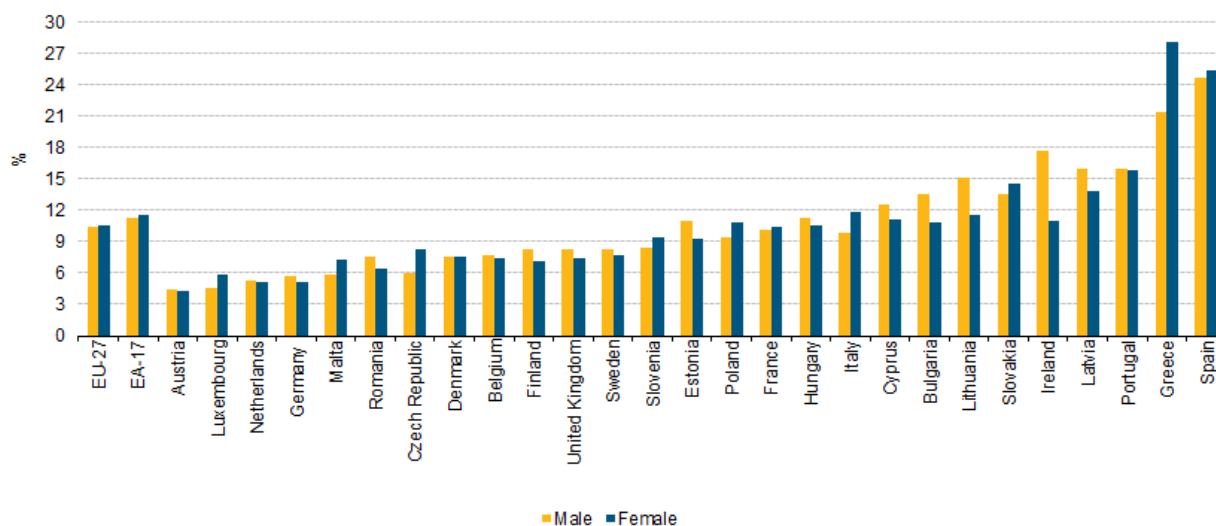


Fig.5 Taxa de desemprego por género e país na União Europeia

Num curto período da história, o papel da mulher na sociedade ganhou cada vez mais relevância na sociedade portuguesa, apresentando uma atividade económica remunerada bastante acentuada (Coelho, 2010).

2.4. A presença feminina no mercado de trabalho português

Analisando a sociedade portuguesa atual, verifica-se que a mulher tem uma presença minoritária relativamente a funções desempenhadas em cargos de gestão/direção.

Um estudo realizado pela Informa D&B em Março de 2012, apresenta uma abordagem quantitativa à presença e perfil das mulheres no tecido empresarial português.

Segundo dados estatísticos de 2011 e 2010, fornecidos pelo INE e pelo Ministério da Ciência Tecnologia e Ensino Superior, em 2011, entre os 25 e os 64 anos, 51,7% da população portuguesa eram mulheres, sendo que 56,9% dos licenciados até 2001 eram do sexo feminino e, entre 2001 e 2010, verificou-se um crescimento, passando a percentagem de mulheres licenciadas para 63,6%.

Tendo em conta as empresas que participaram no estudo, 54,9% têm pelo menos uma mulher em cargos de gestão/direção, enquanto 89,9% têm pelo menos um homem.

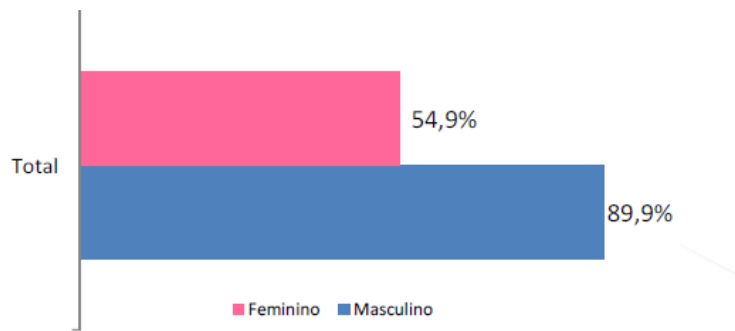


Fig.6 Percentagem de empresas com pelo menos um gestor/diretor por género

Por outro lado, 44,8% têm uma gestão/direção mista, enquanto 45,1% uma equipa exclusivamente masculina. 10% das empresas em estudo apresentam uma equipa exclusivamente feminina.

Nas empresas com equipas de direção mistas, 43,1% das funções referidas são desempenhadas por indivíduos do sexo feminino.

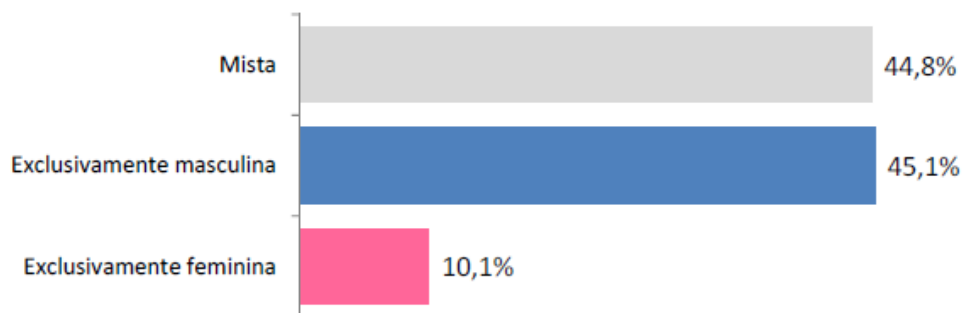


Fig.7 Participação nos cargos de gestão/direção das empresas por género

Num universo de 429.148 empresas, este estudo verificou que 30,5% das funções de gestão/direção são exercidas por mulheres.

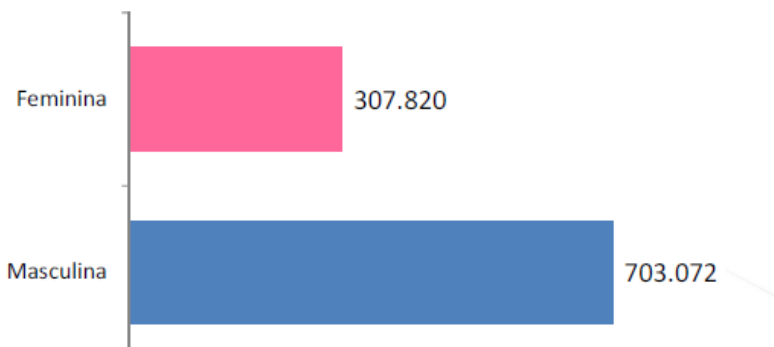


Fig.8 Número de funções em gestão e direção executiva por género

Ao analisarem a presença feminina em funções de gestão/direção, mediante a antiguidade das empresas, o estudo verificou que nas empresas mais recentes, as mulheres que ocupam estes cargos assumem uma presença mais significativa, com uma percentagem de 32,3%.

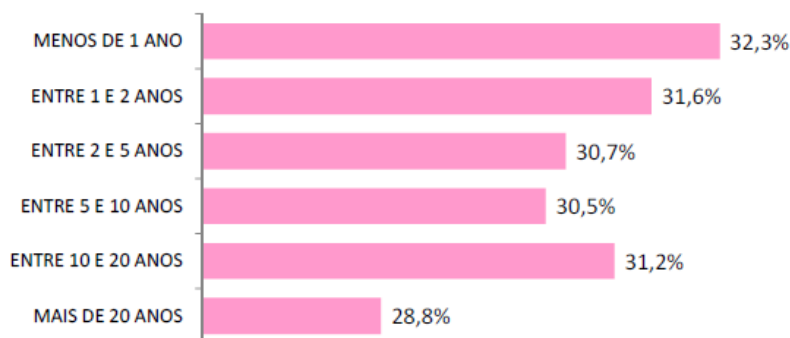


Fig.9 Presença das mulheres nos cargos de gestão/direção mediante a antiguidade da empresa

Tendo em conta o ano de constituição das empresas em estudo (2007 a 2011), verifica-se que existe uma diminuição na percentagem de empresas com gestão/direção mista, enquanto a direção exclusivamente feminina tem vindo a subir, bem como as empresas com gestão exclusivamente masculina. Contudo, neste último, a subida é menor.

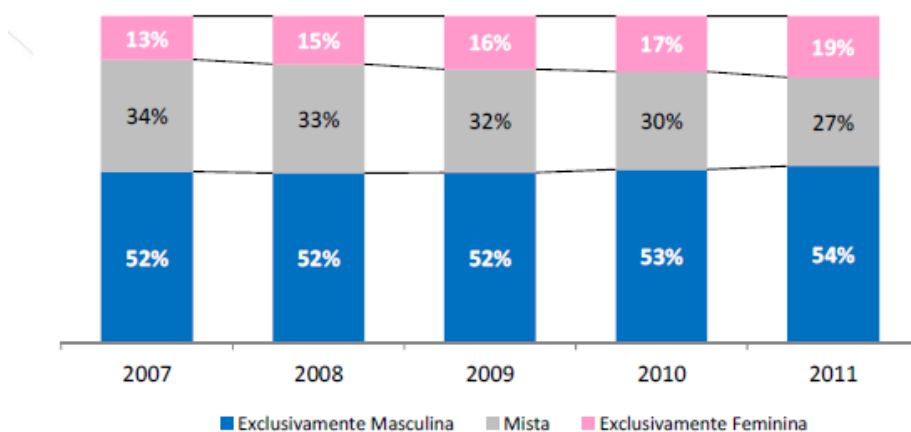


Fig.10 Percentagem de empresas, mediante os cargos de gestão/direção, por género, e ano de constituição das empresas

Analisando a dimensão das empresas, é nas micro-empresas que se verifica uma maior presença feminina nos cargos de direção/gestão (33,1%), contrapondo com uma percentagem de 16,4% nas grandes empresas.

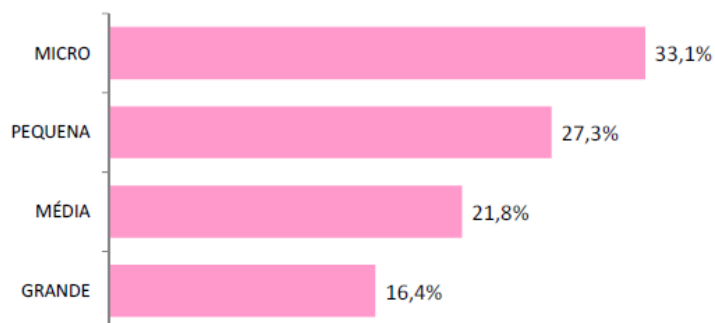


Fig.11 Presença feminina nos cargos de gestão/direção mediante a dimensão das empresas

Olhando para a presença de mulheres em cargos de gestão/direção tendo em conta a região, encontra-se um equilíbrio. Na região de Lisboa a presença é de 31,1%, enquanto a região da Madeira é aquela que apresenta uma percentagem menor (26%).

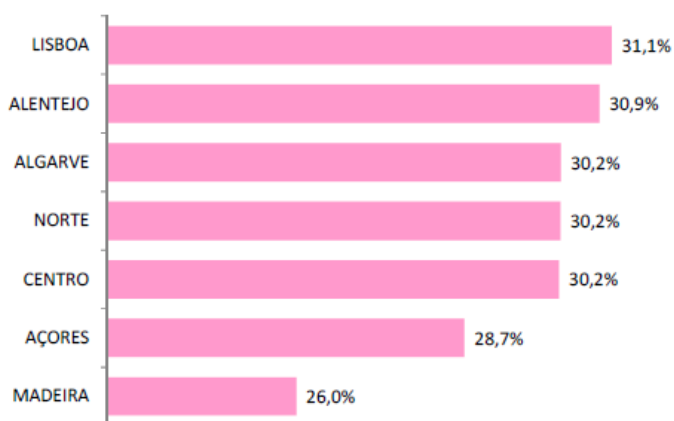


Fig.12 Presença feminina em cargos de gestão/direção por região

O estudo apresenta-nos, também, a percentagem de mulheres que exercem cargos executivos face à percentagem de mulheres que ocupa funções de direção geral. 23,4% dos cargos executivos são ocupados por mulheres, existindo uma maior visibilidade nas áreas de direção técnica/qualidade, recursos humanos e finanças.

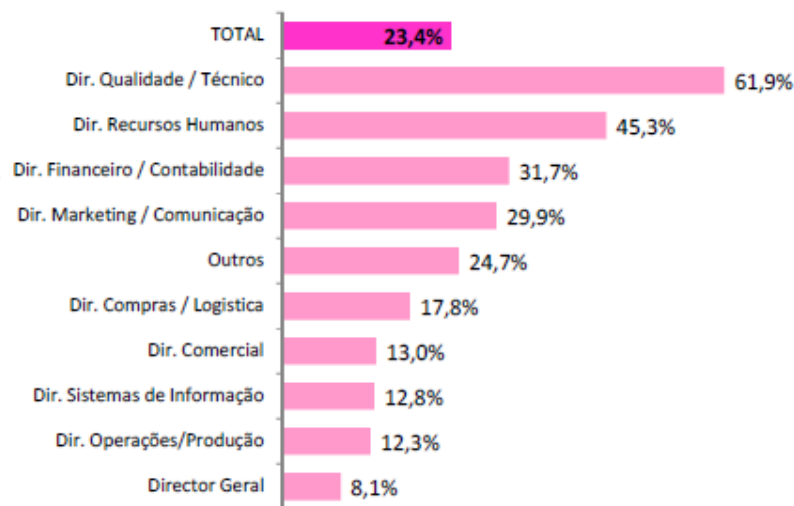


Fig.13 Presença feminina por cargo executivo

Nas funções de direção geral, na totalidade de 12,295 funções de direção executiva feminina, 8,1% têm uma mulher no cargo do diretor geral, enquanto 91,9% têm um homem neste mesmo cargo.

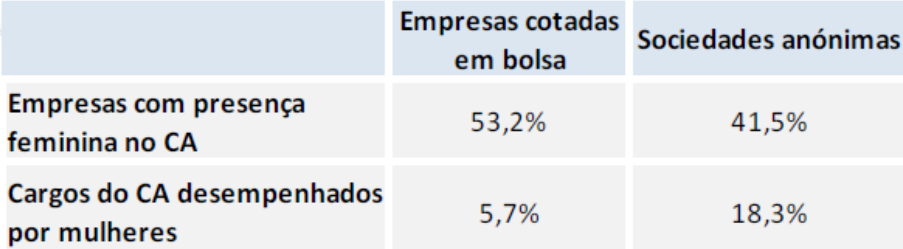
O estudo quantifica a presença feminina nos cargos de topo de sociedades anónimas, sendo que num total de 81618 funções de Conselho de Administração, 18,3% são ocupadas por mulheres. No cargo de Presidente do Conselho de Administração, num total de 25737 funções, a percentagem de mulheres é menor, sendo de 13,2%.



Fig.14 Presença feminina nos cargos de topo de sociedades anónimas

Por fim, comparando as sociedades anónimas, com as empresas cotadas em bolsa (quarenta e sete empresas), o estudo verificou que a presença feminina nos Conselhos de Administração é superior no segundo tipo de empresas (53,2% face a 41,5%). Por outro lado, enquanto a percentagem de cargos de Conselho de Administração

desempenhado por mulheres nas sociedades anónimas é de 18,3%, como vimos anteriormente, no que diz respeito a empresas cotadas em bolsa essa percentagem é bastante menor, 5,7%.



	Empresas cotadas em bolsa	Sociedades anónimas
Empresas com presença feminina no CA	53,2%	41,5%
Cargos do CA desempenhados por mulheres	5,7%	18,3%

Fig.15 Presença feminina no Conselho de Administração – empresas cotadas em bolsa e sociedades anónimas

Conforme estudámos ao longo deste capítulo, o papel da mulher na sociedade portuguesa tem sofrido evoluções e a mulher assume, cada vez mais, um papel de maior relevância nos diferentes sistemas societários. Por outro lado, e conforme foi possível estudar, a emergência da mulher é mais acentuada a partir de 1974, há “apenas” 40 anos.

3. Teorias da liderança

“Definimos liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos” (Robbins, 2002).

3.1.Introdução às diversas teorias da liderança

O conceito de liderança tem sido estudado por diversos autores e sofrendo evoluções ao longo dos anos. Neste capítulo, pretende-se elaborar uma breve resenha histórica sobre o conceito de liderança e as diversas teorias adjacentes.

3.2. Teoria do grande homem e teoria dos traços de personalidade

As primeiras teorias da liderança remetem-nos para as teorias do grande homem e dos traços de personalidade. A teoria do grande homem diz-nos que “(...) os líderes seriam detentores de capacidades especiais e homens superiores, diferenciados dos seus subordinados (...). Olhava-se o líder, atribuindo-lhe uma eficácia de carácter universal decorrente das suas características inatas” (Ilharco e Lourenço, 2009:171). Um líder era visto como um homem superior aos demais e a liderança era vista como algo que estava dependente da aptidão natural de cada homem para exercê-la. O líder era visto como herói, capaz de resolver e solucionar as demais situações com que se deparasse. (Ilharco e Lourenço, 2009)

Em 1991, Kirkpatrick e Locke apresentam seis traços que consideraram essenciais para diferenciar um líder: a ambição e energia; o desejo de liderar; a honestidade e integridade; a autoconfiança; a inteligência e a competência. Estes seriam os traços de personalidade que um homem teria que ter para se tornar um líder de sucesso, conforme defendiam os crentes da teoria do grande homem. Contudo, com o passar dos anos e sendo a liderança um tema que se tornava cada vez mais atrativo para os seus autores, as teorias acima mencionadas foram perdendo adeptos e sendo colocadas de parte. Várias foram as limitações encontradas às teorias do grande homem e dos traços de personalidade:

“(…) não existe nenhum traço universal que possa prever a liderança em qualquer situação. (…) os traços prevêm melhor o comportamento em situações “fracas” do que em situações “fortes”. (…) os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir os líderes eficazes dos ineficazes (…)”. (Robbins, 2002 *apud* Ilharco e Lourenço, 2009:178).

Também Fernando Ilharco e Luis Lourenço (2009) nos dizem que uma liderança eficaz não advém, necessariamente, de um conjunto de traços de personalidade. Por outro lado, “(…) um líder seria sempre e em qualquer situação um líder, no entanto, nada nos garante que assim seja (…)”. (Ilharco e Lourenço, 2009: 178) Conforme os autores alertam, a experiência diz-nos que os traços da nossa personalidade não se mantêm intactos no nosso percurso de vida. Por outro lado, “(…) dois líderes com traços de personalidade diferentes podem ser igualmente eficazes.” (Ilharco e Lourenço, 2009:179)

3.3. Teorias comportamentais

As teorias comportamentais da liderança surgem em resposta às dúvidas criadas pelas teorias do grande homem e dos traços de personalidade se seria ou não possível a formação de um líder. Com o intuito de dar resposta à presente questão, surgiram novos estudos, dando destaque aos comportamentos do líder. (Ilharco e Lourenço, 2009)

“(…) Enquanto segundo a teoria do grande homem ser-se líder não seria passível de aprendizagem, segundo as teorias comportamentais ser-se líder seria uma questão de aprendizagem” (Ilharco e Lourenço, 2009: 179).

Nas teorias comportamentais da liderança, a literatura dá destaque aos estudos das universidades de Ohio e Michigan, nos Estados Unidos da América.

Os estudos da universidade de Ohio debruçaram-se sobre a análise factual, com o objetivo de analisar o comportamento do líder, através da verificação das dimensões independentes desse mesmo comportamento (Ilharco e Lourenço, 2009). Assim, os autores deste estudo chegaram a duas dimensões que consideraram essenciais para explicar o comportamento do líder: a estruturação e a consideração.

O primeiro fator refere-se ao modo como o líder define, estrutura e orienta a sua liderança, e gere as suas capacidades e competências para com aqueles que lhe são subordinados. (Ilharco e Lourenço, 2009). “O líder com um alto nível de estruturação

deveria, tendencialmente, delegar poderes e tarefas, esperando que os subordinados consigam atingir os padrões de desempenho pretendidos (...)” (Ilharco e Lourenço, 2009:180). A relação “líder-subordinado” é praticamente considerada de “igual para igual”.

O segundo fator, a consideração, tal como o nome indica, refere-se à confiança, cuidado e respeito que o líder demonstra para com os seus funcionários. Há um interesse por parte do líder pelo bem-estar pessoal dos seus subordinados (Ilharco e Lourenço, 2009).

Os estudos de Michingan surgiram na mesma época que os de Ohio (a partir de 1945) e, à semelhança do primeiro grupo, também estes investigadores foram estudar as características do líder e a sua relação com a eficácia na liderança. Os estudos de Michingan destacaram, também, dois fatores que consideraram fundamentais na atuação de um líder: a orientação para o funcionário e a orientação para a produção. Tal como as denominações nos indicam, os líderes que se mostravam mais orientados para os funcionários, seriam aqueles que mostravam mais interesse e preocupação pelas relações interpessoais, bem como interesse pelo grupo. Por outro lado, os líderes mais orientados para a produção, dedicavam mais atenção às tarefas realizadas pelos seus subordinados, vendo-os como um meio para alcançar determinado objetivo (Ilharco e Lourenço, 2009).

Ambos os estudos foram criticados e considerados inconclusivos por não considerarem o contexto/a situação na equação que estudavam. Ou seja, não foi possível estabelecer uma relação direta entre o comportamento de um líder e da sua eficácia, especialmente se a situação não for tida em conta. É neste âmbito que Fernando Ilharco e Luís Lourenço (2009) dão destaque à teoria de Andersen, de 2006, que acrescenta a representação como fator fundamental para o estudo da liderança e da sua eficácia. Ou seja, o modo como os líderes atuam em determinada situação irá ditar o seu resultado e a sua eficácia enquanto líder. Andersen concluiu que “(...) liderar ou gerir não assenta em quem és (*who you are*), mas antes assenta na representação daquilo que és (*acting*) e do que fazes para atingir os objetivos a que te propões” (Ilharco e Lourenço, 2009:182).

Conforme nos é possível verificar, as teorias comportamentais da liderança, ao contrário das teorias do grande homem e traços de personalidade, vêm dar enfoque ao comportamento e atitudes de um líder podendo, se assim se desejar, “fabricar-se” um

líder mediante o que teoricamente seria mais eficaz. O líder x poderá ter o comportamento y para que, mais facilmente, possa atingir o objetivo z .

3.4. Teorias contingenciais

Para os investigadores da temática da liderança, os estudos até então foram considerados insuficientes para um processo que aparentava ser demasiado complexo. Para além da importância da personalidade e do comportamento, a contextualização da ação afirma-se como a terceira variável necessária para abordar de forma mais aprofundada o fenómeno da liderança (Ilharco e Lourenço, 2009).

Para a abordagem de uma situação concreta em que o líder está inserido, procura-se responder, com as teorias contingenciais, à seguinte formulação: “A relação entre estilo de liderança e eficácia sugere que, sob a condição a , o estilo x pode ser adequado, enquanto o estilo y é mais indicado para a situação b , e o estilo z mais apropriado para a situação c . Mas o que seriam essas situações a , b e c ?” (Robbins, 2002 apud Ilharco e Lourenço, 2009:187).

Enquadrados nas teorias contingenciais, a literatura sugere-nos alguns modelos que se enquadram neste modelo de investigação. Dar-se-á destaque apenas a alguns modelos.

Fred Fiedler sugeriu o seu modelo de estudo de liderança (Modelo de Fiedler), onde pretende investigar a eficácia da liderança numa situação específica (Ilharco e Lourenço, 2009). O Modelo de Fiedler é dividido em três etapas diferentes: primeiramente, o estudo tenta identificar o estilo de liderança de um indivíduo, através do instrumento LPC (*least preferred co-worker*) (Pina e Cunha, *et al*, 2007).

Cada inquirido deverá adjectivar numa escala de um a oito o colega com que menos gostou de trabalhar. Os adjectivos são contrastantes e caracterizam o indivíduo como: aberto-reservado; comunicativo-inacessível; entre outros. Com esta primeira fase do estudo, Fred Fiedler pretende identificar se o estilo de liderança do indivíduo é orientado para a tarefa ou se, por outro lado, é orientado para o relacionamento. Caso os resultados da avaliação sejam positivos, o estilo de liderança do indivíduo é orientado para o relacionamento. Se, por outro lado, os resultados sejam desfavoráveis, o indivíduo é orientado para as tarefas (Ilharco e Lourenço, 2009).

A segunda fase da investigação de Fiedler pretende aprofundar a situação, através do estudo de três aspetos, que permitam definir se a situação é ou não favorável ao líder:

- *Relação entre líder e liderados*, em que são avaliadas fatores como a confiança e credibilidade sentidos pelos liderados em relação ao líder;
- *A estrutura de tarefa*, ou seja, a estrutura dos procedimentos no trabalho;
- *O poder de posição*, em que é avaliado o poder do líder na organização, nomeadamente o poder de contratar ou despedir (Ilharco e Lourenço, 2009).

Por fim, Fiedler considera ser necessário perceber e adequar o estilo de liderança a uma determinada situação, permitindo, assim, potenciar a eficácia do líder. Assim, o investigador obteve diversas conclusões:

- Um líder orientado para a tarefa pode ser eficaz tanto em situações favoráveis, bem como desfavoráveis;
- Um líder orientado para o relacionamento é mais eficaz em situações intermédias (Ilharco e Lourenço, 2009).

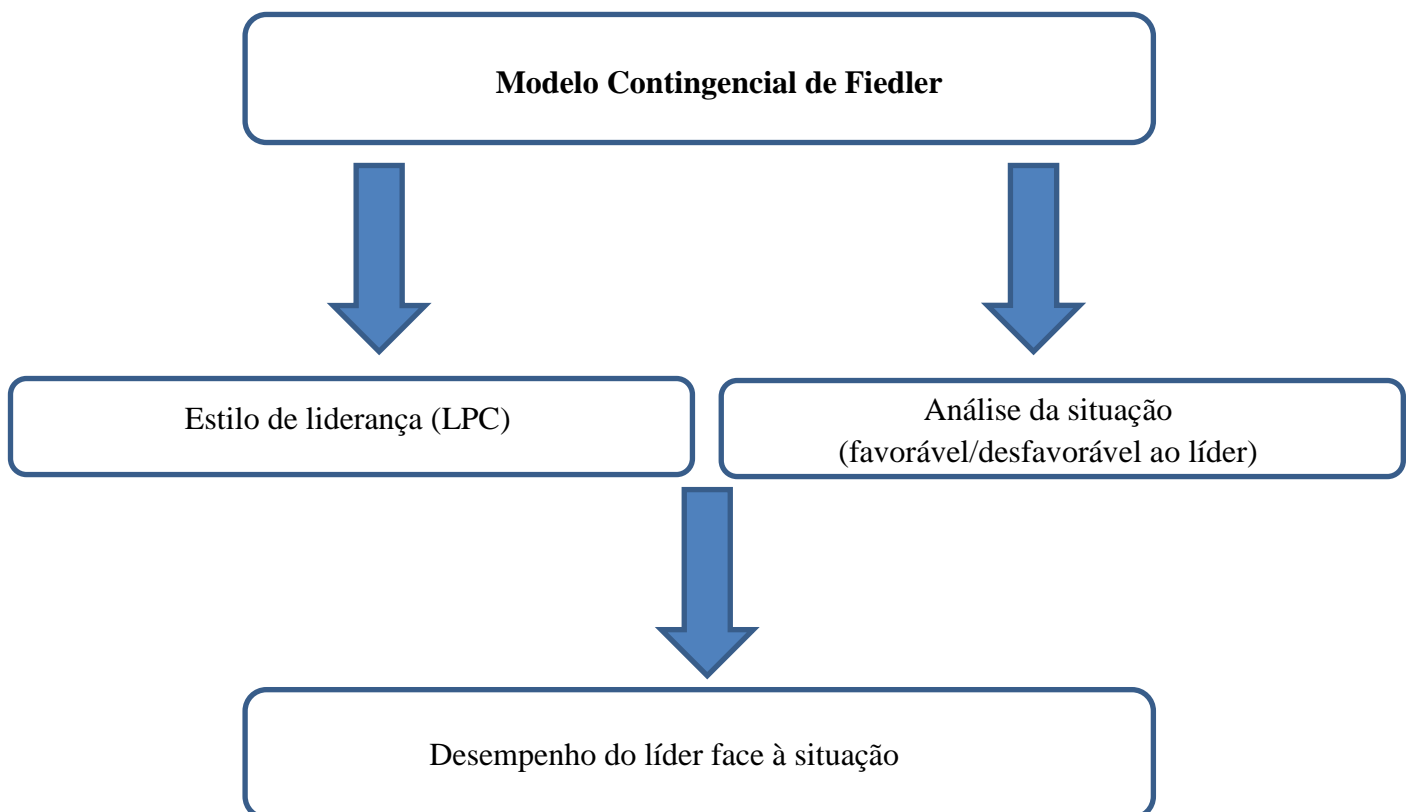


Fig.16 Modelo Contingencial de Fiedler

Outro dos modelos que se enquadra nas teorias contingenciais, é o modelo estudado por Paul Hersey e Ken Blanchard. O presente modelo surge no seguimento do Modelo de Fiedler, contudo, os autores atribuem relevância ao papel dos liderados e ao seu comportamento no que diz respeito à eficácia da liderança. “Esta teoria, além de reconhecer o papel dos seguidores, atribui ao líder espaço de manobra nas suas ações para adequar os procedimentos às necessidades e lacunas dos liderados” (Ilharco e Lourenço, 2009:190).

Miguel Pina e Cunha *et.al* (2007) , diz-nos que o Modelo de Hersey e Blanchard é descrito através de duas variáveis: “(...) o comportamento do líder, sendo este descrito à luz do modo como se cruzam a orientação para as tarefas e a orientação para o relacionamento” (2007:353). Deste cruzamento, Hersey e Blanchard propõem quatro estilos comportamentais de liderança: determinar, persuadir, compartilhar e delegar. A segunda variável refere-se “(...) à maturidade dos colaboradores. (...) um colaborador maduro é o que sabe e deseja assumir responsabilidades. A maturidade respeita à tarefa em causa e não à personalidade do indivíduo” (2007:353-354).

Ilharco e Lourenço (2009) apresentam uma conjugação proposta por João Bilhim (2004) dos estilos comportamentais de liderança relacionados com os graus de maturidade dos liderados:

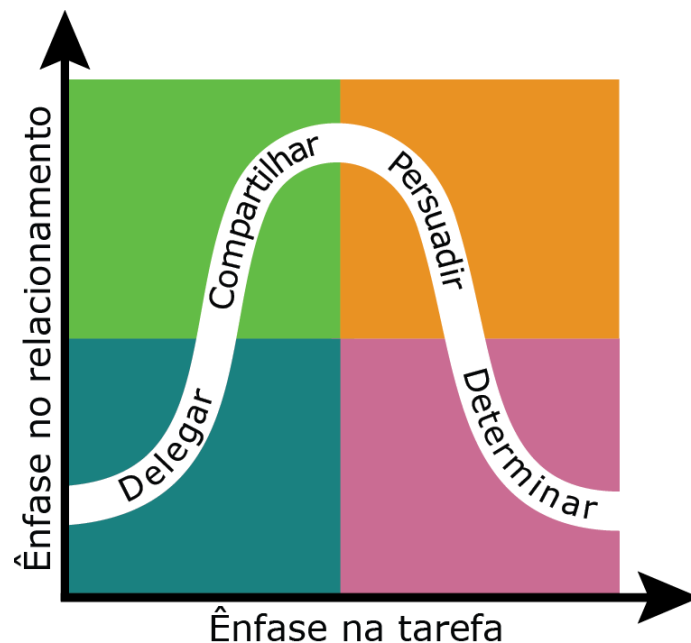


Fig.17 Relação dos estilos comportamentais de liderança com os graus da maturidade dos liderados (Modelo Situacional de Hersey e Blanchard)

Através da observação do presente gráfico, verifica-se que o estilo comportamental de liderança *delegar* está presente quando a orientação para o relacionamento e para a tarefa é baixa, ou seja, “(...) o líder dá pouca direção e apoio, mas identifica o problema, deixando aos liderados a responsabilidade de execução” (Bilhim, 2004 *apud* Ilharco e Lourenço, 2009:190). Quanto ao estilo de liderança *compartilhar*, constata-se que o mesmo existe quando a orientação para o relacionamento é elevada e a orientação para a tarefa é baixa: “(...) há partilha de decisão entre o líder e os subordinados, em que o papel daquele é o de facilitar a comunicação” (Bilhim, 2004 *apud* Ilharco e Lourenço, 2009:190). Quanto ao líder que se comporta de forma persuasiva, este “(...) dá a maior parte das orientações e convence os liderados a adotarem os comportamentos desejados” (Bilhim, 2004 *apud* Ilharco e Lourenço, 2009:190), ou seja, existe uma orientação para tarefa e relacionamento elevados. Por fim, o estilo comportamental de liderança *determinar* é verificado quando a orientação para a tarefa é elevada em oposição à baixa orientação para o relacionamento. “(...) o líder define os papéis e indica o que, quando e onde, as diversas tarefas são feitas. Salienta um comportamento diretivo” (Bilhim, 2004 *apud* Ilharco e Lourenço, 2009:190).

A teoria situacional de Hersey e Blanchard dá, pela primeira vez, uma importância aos liderados, permitindo que o líder possa adaptar o seu comportamento a cada situação.

No seguimento dos estudos das teorias contingenciais, a literatura aborda, também, a teoria da Troca Líder-Membro, que o seu foco “(...) não radica nos traços, nem nos comportamentos ou contingências situacionais, mas sim na relação. Ela descreve o processo de elaboração de papéis entre um líder e cada um dos seus seguidores” (Barracho e Martins, 2010). Os estudos que incidem sobre esta teoria, partem do princípio que os líderes tratam todos os seus subordinados de forma igual. Contudo, após análise, esta teoria vem provar que este tipo de pressuposto não acontece, pois o líder acaba por ter uma relação diferente com os seus subordinados, à semelhança do que acontece no dia-a-dia de cada indivíduo, nos diferentes sistemas da sociedade em que nos inserimos (Ilharco e Lourenço, 2009). Assim, o líder forma dois grupos:

- *In group*: há uma relação de confiança, consideração e estima entre o líder e subordinados.
- *Out group*: há um distanciamento entre o líder e os seus subordinados (Barracho e Martins, 2010).

Enquanto que no *out group* existe uma relação mais formal entre líder e liderados (Ilharco e Lourenço, 2009), os elementos pertencentes ao *in group* mostram “maiores taxas de realização, menos saídas e maior satisfação com o seu superior” (Bilhim, 2004:349 *apud* Ilharco e Lourenço, 2009: 191).

No seguimento das diferentes teorias contingenciais, Robert House (1971) propôs a teoria do caminho para os objetivos que “assenta na ideia de que os subordinados aceitam o comportamento do líder no pressuposto de que este os conduzirá, de forma imediata ou futura, à satisfação das suas necessidades e à resolução das suas ansiedades” (Ilharco e Lourenço, 2009: 191).

Robert House (1971) apresenta quatro diferentes estilos comportamentais de liderança:

- Liderança diretiva: este tipo de líder orienta o percurso e define as tarefas o subordinado. Há um estabelecimento dos padrões de desempenho.
- Liderança apoiante: o líder do estilo apoiante é amigável e preocupado com as necessidades dos seus subordinados. Demonstra respeito e consideração.
- Liderança participativa: há uma consulta e aceitação de ideias e sugestões por parte do líder aos seus colaboradores.
- Liderança orientada para a realização, para o êxito: existe uma definição das metas/objetivos a serem atingidos por parte dos subordinados. O líder incentiva os seus colaboradores a desempenharem as suas funções de forma eficaz, a fim de atingirem os seus objetivos.

O autor considera, também, que a atuação do líder pode depender da situação. Ou seja, existem duas variáveis que podem influenciar a atuação do líder: os fatores situacionais ambientais (a estrutura da tarefa, o grupo de trabalho em que insere); características pessoais do funcionário, ou seja, capacidade adquirida, desempenho, motivação.

A teoria de House foi relevante no avanço dos estudos no âmbito da liderança, especialmente por considerar o contexto como variável essencial para o comportamento do líder. “Constituiu um caminho de compreensão adicional das variáveis situacionais que podem moderar a relação entre os comportamentos dos líderes e o modo como os subordinados lhes reagem” (Pina e Cunha, *et al*, 2007: 361).

Por fim, as teorias contingenciais dão destaque ao modelo do líder-participação, proposto em 1973 por Victor Vroom e Philip Yetton. Segundo os autores, existe um conjunto de modos de atuação que os líderes devem adotar mediante as situações em que se encontram, com o intuito de tomar decisões mais eficazes (Pina e Cunha, *et al*, 2007).

Vroom e Yetton definiram cinco estilos diferentes de liderança: autocrático I (AI), autocrático II (AII), consultivo I (CI), consultivo II (CII) e grupo II (GII) (Ilharco e Lourenço, 2009), tal como é possível visualizar no quadro abaixo, bem como a respetiva caracterização dos modos de atuação.

AI - Decisão autocrática (pura).	O líder toma a decisão sozinho, utilizando a informação disponível
AII - O líder procura informação nos subordinados; depois, decide sozinho (Decisão autocrática mitigada).	O líder decide individualmente. Todavia, previamente, procura informação junto dos seus subordinados. Não lhes refere, necessariamente, qual o problema a resolver; apenas busca factos – não o seu conselho.
CI - O líder consulta, individualmente, os subordinados, mas decide sozinho.	O líder consulta os subordinados individualmente, descreve o problema a cada um, e solicita-lhes ideias e recomendações. Contudo, a decisão final é dele – podendo ou não refletir a posição dos subordinados.
CII - O líder consulta o grupo, mas decide por si.	O líder consulta os subordinados em grupo. Recebe as respetivas sugestões e recomendações, mas cabe-lhe a tarefa de resolver qualquer diferença de opiniões e de escolher uma ou mais opções. A decisão final é dele e não reflete necessariamente a posição dos subordinados.
GII – Decisão concordante com a opinião do grupo.	O líder discute a situação com o grupo e procura ajudá-lo a tomar a decisão. Em conjunto, formulam-se e avaliam-se as alternativas, e procura-se chegar a uma solução consensual. O líder coordena o encontro/reunião, facilita o diálogo, protege os pontos de vista minoritários, e assegura-se de que todos os aspetos são considerados. Não procura influenciar o grupo a adotar a sua solução – antes está pronto a aceitar e implementar qualquer decisão que tenha o apoio de todo o grupo.

Fig.18 Processos decisórios propostos pelo modelo de Vroom e Yetton (Pina e Cunha, et al, 2007:356)

Conforme referido em cima, segundo o modelo do líder-participação o líder deverá adotar o estilo de liderança que considerar melhor, tendo em conta doze variáveis (sete das variáveis foram apresentadas nos primeiros estudos por Vroom e Yetton, enquanto as restantes cinco variáveis foram adicionadas posteriormente) (Ilharco e Lourenço, 2009):

- Decisão e a sua importância;
- Qual o grau de importância da decisão para os subordinados, bem como da aceitação por parte dos mesmos;
- Existência de informação suficiente;
- Estruturação do problema: boa ou má estrutura, que possa ter influência na tomada de decisão;
- Avaliação da reação dos colaboradores para o caso do líder ter necessidade de tomar uma decisão sozinho;
- Avaliar o grau de envolvimento dos colaboradores para com a organização e os seus objetivos;
- Caso determinada decisão seja tomada, qual o grau de probabilidade dessa mesma decisão criar conflitos;
- Existência de informação suficiente por parte dos subordinados que forem chamados para a tomada de decisão;
- Uma eventual pressão de tempo poderá ou não limitar o trabalho dos colaboradores envolvidos;
- Os custos de reunir pessoas geograficamente dispersas são razoáveis;
- Atribuição do tempo necessário para a tomada de decisão e que importância isso representa;
- Qual o grau de importância da maximização do modelo participado para desenvolver capacidades dos subordinados na tomada de decisão.

Segundo esta teoria, se um líder tiver em conta os doze pontos em cima descritos conseguirá, com toda a certeza, ter o estilo que será mais eficaz.

3.5. Teorias neocarismáticas

As teorias neocarismáticas tiveram o seu início nos anos 80 e dão destaque ao líder e aos seus traços. Ao contrário das outras teorias, as teorias neocarismáticas dão mais destaque à parte afetiva, ou seja, a relação emocional entre o líder e os seus seguidores (Pina e Cunha, *et al*, 2007).

No âmbito das teorias neocarismáticas, o destaque será dado à teoria da atribuição da liderança, de McElroy (1982), à teoria da liderança carismática, que surge como evolução da teoria de McElroy e à teoria da liderança transacional e da liderança transformacional, de Bernard Bass.

A teoria da atribuição da liderança apresentada por McElroy em 1982 defende que um líder é líder por ser reconhecido pelos seus seguidores como tal, atribuindo-lhe determinadas características (Ilharco e Lourenço, 2009), entre elas: a inteligência, a personalidade ousada, a aptidão verbal forte, a agressividade, a compreensão e o engenho (Bilhim, 2004 *apud* Ilharco e Lourenço, 2009). O liderado considera determinada pessoa como seu líder, verificando a existência das características acima mencionadas. Há uma atribuição da liderança a um indivíduo.

No seguimento da teoria de McElroy, conforme referido acima, surge a teoria da liderança carismática, como uma evolução da anterior. A teoria da liderança carismática defende que este tipo de liderança existe “(...) quando os seguidores atribuem ao líder capacidades heróicas ou extraordinárias de liderança com base no seu comportamento” (Ilharco e Lourenço, 2009: 198). Isto é, há uma atribuição da liderança carismática através da interligação das características do indivíduo e da situação em causa. Deste modo, Klein e House (1995) definiram três elementos que consideraram fulcrais para o nascer de uma liderança carismática: a faísca, a matéria inflamável e o oxigénio. A faísca é a metáfora atribuída ao líder a quem lhe é atribuído carisma; a matéria inflamável são os seus seguidores e o oxigénio é o ambiente carismático, ou seja, o ambiente de crise (Ilharco e Lourenço, 2009). A conjugação destes três elementos proporcionará, segundo esta teoria, a existência de carisma.

Fernando Ilharco e Luís Lourenço (2009) destacam a relevância da questão se o carisma é inato a um ser humano, ou seja, se se nasce com ele ou se, por outro lado, é passível

de ser aprendido. Vários estudos mostraram que o carisma pode ser apreendido pelo ser humano, durante o seu percurso de vida.

Na sequência do estudo das teorias neocarismáticas, surge a teoria da liderança transacional e transformacional, proposta por Bernard Bass, também nos anos 80.

A teoria da liderança transacional tem por base a atribuição de recompensas aos colaboradores que cumprirem com as suas tarefas (que deverão ser explicadas corretamente aos seus executantes) ou castigos, para o caso inverso. É dada relevância ao desempenho dos colaboradores na execução das suas tarefas (Ilharco e Lourenço, 2009).

A teoria da liderança transformacional caracteriza-se por fazer com que os colaboradores “vistam a camisola”. “As organizações necessitam de pessoas empenhadas, comprometidas, dispostas a “irem mais além” e a adotarem comportamentos espontâneos, inovadores e de cidadania” (Pina e Cunha, *et al*, 2007:371). O líder transformacional pretende colaboradores dedicados à sua organização e, para tal, opta por determinados comportamentos, tais como (Barracho e Martins, 2010):

- É dada relevância à importância do alcance dos objetivos, sendo este aspeto transmitido pelo líder aos seus colaboradores;
- Ao contrário da liderança transacional que pretende que exista um equilíbrio entre os objetivos e valores dos liderados e os da organização, o líder transformacional induz os seus seguidores a darem primazia aos interesses da organização;
- Um líder transformacional foca os interesses da organização, dando-lhes elevada importância, sendo mesmo a ser consideradas necessidades.

Segundo Rego e Cunha (2004), citados por Ilharco e Lourenço (2009) a teoria da liderança transacional e a teoria da liderança transformacional, apesar de distintas, ambas podem ser eficazes. É necessário ter em conta a situação em questão.

3.6. Teoria da inteligência emocional

A teoria da inteligência emocional tem ganho destaque nos últimos anos, por dar relevância ao conceito de inteligência emocional e este ser considerado como fator crucial para uma boa liderança (Ilharco e Lourenço, 2009).

Daniel Goleman (1998) foi o grande impulsionador da teoria da inteligência emocional e considerou “(...) o quociente de inteligência e as competências técnicas dos líderes como sendo as características mais importantes da liderança” (Ilharco e Lourenço, 2009:221). Para Goleman, a inteligência emocional é a “peça fundamental” para caracterizar uma boa liderança.

3.6.1. Liderança Primal

No âmbito da teoria da inteligência emocional, Daniel Goleman, juntamente com Richard Boyatzis e Annie McKee estudaram e definiram o conceito de liderança primal (2002). Para os autores, a liderança é primal, pois o líder deverá estar em primeiro lugar, isto é, aquele que é mais relevante. Por outro lado, os autores consideram que o líder tem o poder máximo de dirigir as emoções, ou seja, encaminhar as emoções coletivas para direções positivas e ter em conta as “emoções tóxicas” (Goleman, *et al*, 2002). O líder é visto como alguém que deverá orientar as emoções dos seus liderados e, caso as oriente de forma positiva, isto é, captar o que há de melhor no seu seguidor fazendo com que se torne eficaz, então estamos perante um líder ressonante. Se, por outro lado, o líder não consegue esta orientação eficaz, o líder torna-se dissonante (Goleman, *et al*, 2002).

Para Goleman, Boyatzis e McKee (2002), a chave para que exista uma liderança ressonante é a inteligência emocional do líder, isto é, existe o efeito espelho entre liderado e líder. A atitude do líder influencia e direciona o estado de espírito dos seus liderados e o padrão emocional da organização. Para os autores, as emoções são determinantes para a eficácia no trabalho.

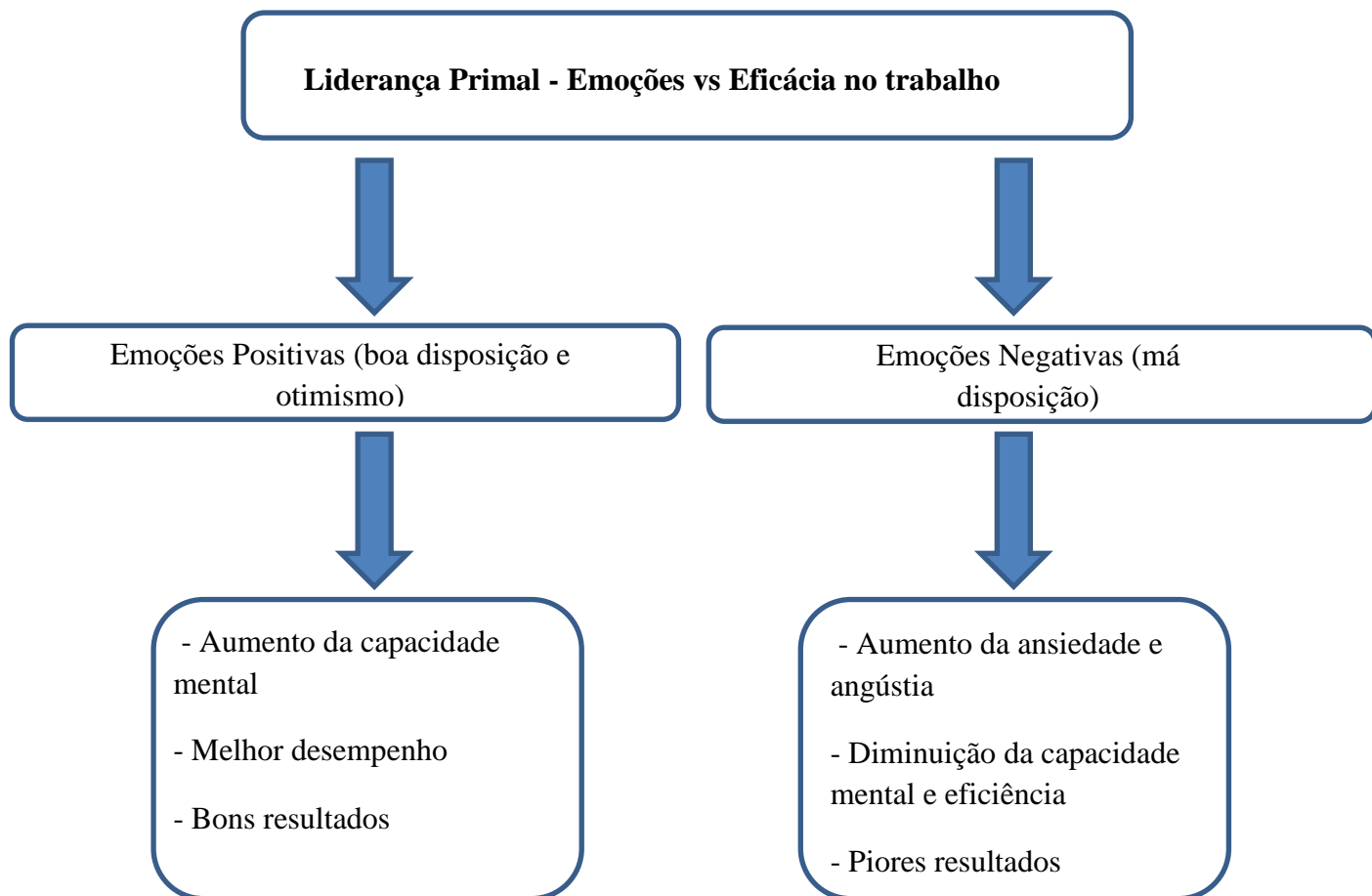


Fig.19 *Emoções vs Eficácia no trabalho (Goleman, Boyatzis e Mckee, 2002)*

À semelhança de outras teorias da liderança, também a teoria da inteligência emocional propõe diferentes estilos de liderança, sendo, neste caso, estilos de liderança emocional.

O primeiro estilo destacado por Goleman, Boyatzis e Mckee (2002) é o estilo de liderança visionário, isto é, o líder caracteriza-se por inspirar os seus liderados. O líder, defendendo os seus objetivos perante os seus seguidores, conseguirá fazer com que se inspirem nele. Seguidamente, é apresentado o estilo conselheiro, que incide sobre uma liderança que tem em conta a relação entre líder e liderado. O líder demonstra respeito, cuidado e interesse pela vida do seu colaborador que vá para além da vida profissional. Há uma preocupação com o bem-estar do seu liderado. Seguidamente, é-nos apresentado pelos autores o estilo relacional, sendo este aquele que dá mais destaque às emoções. Há uma partilha entre líder e seguidor, em que as emoções são partilhadas entre ambos. O estilo de liderança democrático caracteriza-se pela partilha e divisão de ideias, permitindo aos seguidores fazerem sugestões que considerem pertinentes. Por fim, o último estilo apresentado pelos autores é o estilo pressionador, que caracteriza os

líderes que exercem pressão sobre os seus liderados, estando sempre focado nos objetivos. É caracterizado pela impaciência.

Os estilos apresentados por Goleman, Boyatzis e McKee (2002) são estilos que, apesar de serem distintos, podem “co-existir” na *performance* de um líder. “Um líder pode (...) ser seduzido por um estilo, mas nada o impede, de em determinado momento, sob certas circunstâncias, atuar mais de acordo com outro estilo, que então possa gerar resultados mais eficazes” (Ilharco e Lourenço, 2009:231).

3.7.Liderança e género

Os estudos comparativos sobre liderança e género são ainda muito recentes, não havendo estudos conclusivos incluindo verdadeiras diferenças entre a liderança masculina e a liderança feminina (Pina e Cunha, *et al*, 2007).

Apesar dos estudos serem poucos e, especialmente, inconclusivos, Miguel Pina e Cunha *et al* (2007) consideram que as pesquisas em torno da temática da liderança e género se debruçam em vários pontos, e dão destaque a determinados tópicos. Primeiramente, os autores consideram que existem estereótipos que consideram que determinados cargos de gestão se enquadram mais nos homens do que nas mulheres. Na mesma visão estereotipada da liderança, segundo os autores, parecem existir certos comportamentos que são aceitáveis nos homens enquanto gestores, sendo que o mesmo não acontece com as mulheres. Seguidamente, e conforme referido acima, os estudos comparativos dos estilos de liderança masculino e feminino não apresentam conclusões claras.

Alguns estudos citados pelos autores, nomeadamente de Eagly & Johnson (1990), Vroom & Jago (1995) e de Vroom (2000), consideram que há determinados estilos mais característicos das mulheres em contraposição aos homens. Ou seja, “(...) as mulheres tendem a ser mais participativas, menos transacionais e mais transformacionais do que os homens” (Pina e Cunha, *et al*, 2007:391).

O terceiro tópico destacado pelos autores diz respeito à justificação para eventuais diferenças de estilos de liderança. Alguns estudos consideram que os processos de socialização na infância têm impacto na liderança, pois refletem atitudes, valores e comportamentos distintos. Por outro lado, considera-se que os próprios estereótipos têm

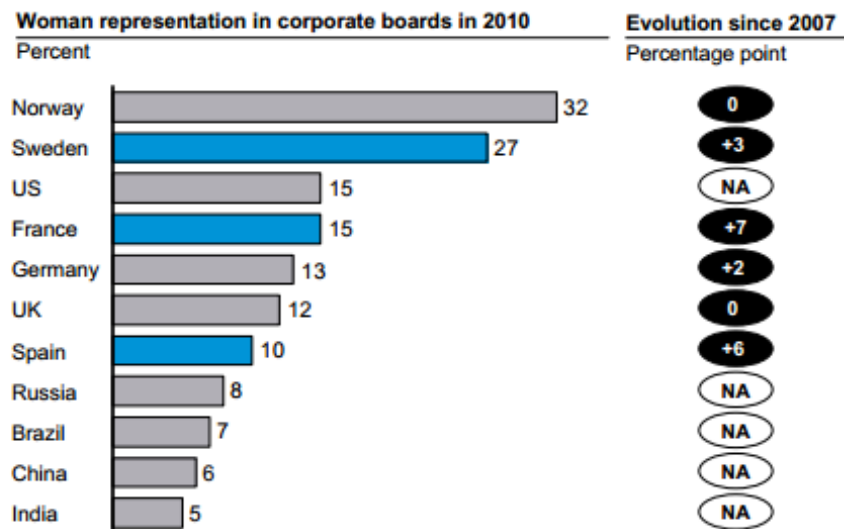
influência na atuação de uma mulher líder. Isto é, as mulheres acabam por ter em conta a visão estereotipada que é tida perante mulheres líderes e tendem a tomar certas atitudes e a adotar determinados estilos, com o intuito de serem bem sucedidas e eficazes.

Segundo Miguel Pina e Cunha *et al* (2007) existe ainda quem considere que as mulheres têm necessidade de afirmação, com o intuito de ter sucesso profissionalmente. Por fim, há ainda quem dê importância ao contexto para a atuação do líder. “(...) em organizações dominadas por homens, em que estes ocupam as posições de topo e detêm o poder (...), as mulheres apenas conseguem alcançar os seus intentos adotando estilos mais relacionais e menos agressivos/viris” (Pina e Cunha, *et al*, 2007:391-392).

A McKinsey & Company é uma empresa global de consultoria e gestão que se tem dedicado ao estudo da liderança feminina e as suas investigações têm sido fundamentais para a evolução da temática.

Em 2007, a McKinsey & Company fez o seu primeiro estudo sobre liderança feminina e detetou que na maioria dos países europeus a presença das mulheres na liderança de topo estava ainda representada de forma minoritária. Em 2010, o mesmo estudo comprovou que a situação não tinha sido alterada e a presença feminina nos cargos de liderança de topo continuava muito diminuta.

In 2010, women are still underrepresented in boards of corporations, although improvement has been seen in some countries



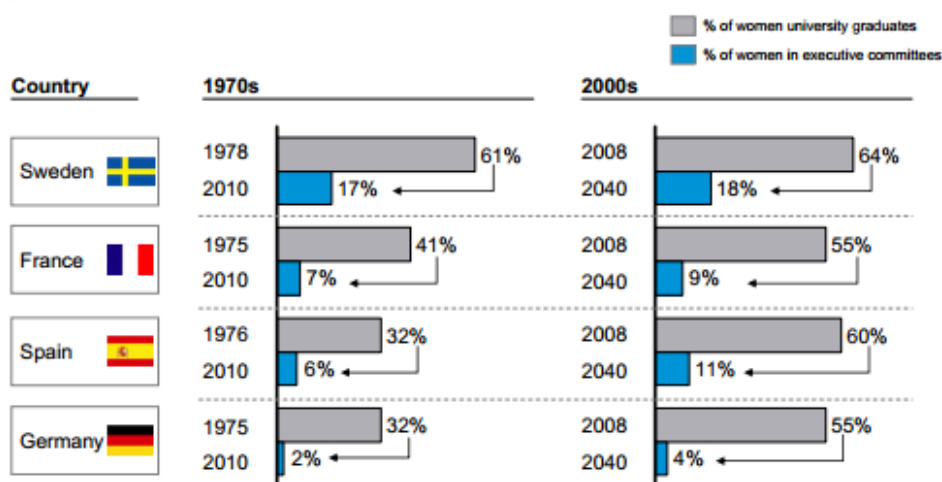
Notes: Proprietary database: 441 companies from the local reference index: Norway (OBX – 25), Sweden (OMXS – 29), France (CAC 40), Germany (DAX 29), Spain (IBX 35), Russia (RTSI 50), Brazil (Bovespa 52), China (SSE50), India (Sensex 30). For the UK, data from the Cranfield University “The Female FTSE Board Report 2009” (FTSE 100)
 Source: McKinsey proprietary database, 2010; US: Catalyst, 2009 Catalyst census, Fortune 500 Women Board Directors (2009)

Fig.20 Estudo da McKinsey & Company (2010) sobre a presença feminina em conselhos de Administração (Desvaux, Devillard e Sancier-Sultan, 2010:2)

Apesar de Portugal não participar no estudo acima apresentado, conforme verificado no anterior capítulo intitulado “A mulher na sociedade portuguesa”, também a presença feminina em cargos de conselho de administração é reduzida.

Segundo o artigo publicado pelos consultores da McKinsey, Georges Desvaux, Sandrine Devillard e Sandra Sancier-Sultan (2010), a taxa de mulheres que estão nas universidades e terminam os seus cursos têm aumentado consideravelmente. Contudo, a presença na Comissão Executiva nem representa este aumento, pois a percentagem de mulheres continua a ser bastante reduzida, conforme podemos verificar no gráfico em baixo.

Women university graduates vs. women in executive committees – 1970s, 2000s, projection for 2040



Notes: Women graduates are defined as those with the equivalent of a master's degree (Types 5 and 6 in the ISCED methodology); French equivalent: university degrees Bac + 4; executive committee statistics based on McKinsey proprietary database 2010; 2040 extrapolations based on 1975-2008 trends
Source: OECD; National statistics; McKinsey proprietary database

Fig.21 Estudo da McKinsey & Company (2010) sobre a evolução das mulheres licenciadas em comparação com a presença feminina nas Comissões Executivas (Desvaux, Devillard e Sancier-Sultan, 2010:5)

Segundo os autores, pela estatística apresentada, o aumento do nível de escolaridade das mulheres não é suficiente para diminuir a diferença existente entre homens e mulheres presentes nas Comissões Executivas.

No presente estudo efetuado pela McKinsey & Company em 2010, foi efetuado um questionário a 1500 executivos, de diferentes regiões do mundo, de diferentes áreas de atuação, desde gestores de cargos intermédios até cargos de CEO (*Chief Executive Officer*) sobre quais as maiores barreiras que consideravam relevantes para o aumento da diversidade de género nos cargos de liderança de topo. Duas barreiras ganharam destaque tanto pelas mulheres como pelos homens e foram considerados os principais obstáculos: o síndrome do duplo fardo (*double burden syndrome*) que se caracteriza pela conciliação entre o trabalho e as tarefas domésticas; e, por outro lado, o modelo “*anytime, anywhere*”, que se caracteriza pelo modelo que requer uma total disponibilidade e mobilidade geográfica. Os autores destacam, ainda, a interessante resposta dada pelas mulheres sobre a reticência ainda existente em responderem por elas mesmas, isto é, em serem “advogadas em causa própria”.

No gráfico em baixo podemos ver as respostas dadas pelos homens e mulheres entrevistados, em relação às barreiras existentes no acesso aos cargos de liderança de topo:

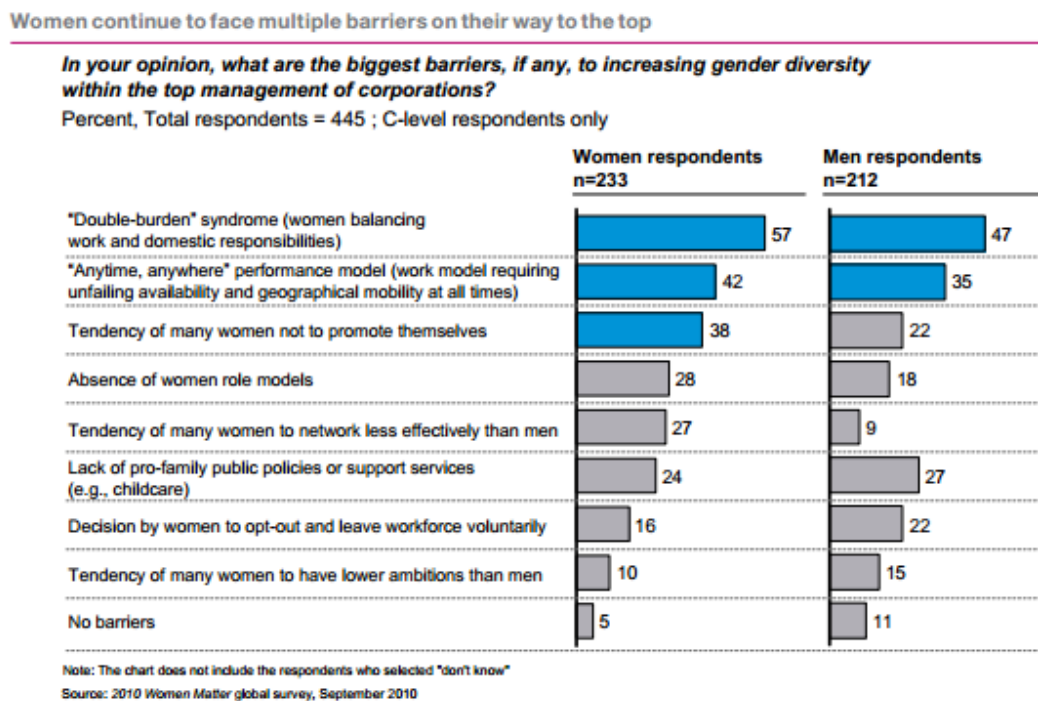


Fig.22 Inquérito efetuado pela McKinsey & Company (2010) sobre as maiores barreiras que existem para aumentar a diversidade de género na gestão de topo nas empresas (Desvaux, Devillard e Sancier-Sultan, 2010:6)

Os autores do presente estudo avaliaram, ainda, a *performance* financeira das empresas estudadas, tendo em conta a percentagem de mulheres presente na gestão de topo, nomeadamente nas Comissões Executivas.

No gráfico que se segue, é possível verificar que as empresas que têm uma maior proporção de mulheres nas Comissões Executivas apresentam uma melhor *performance* financeira.

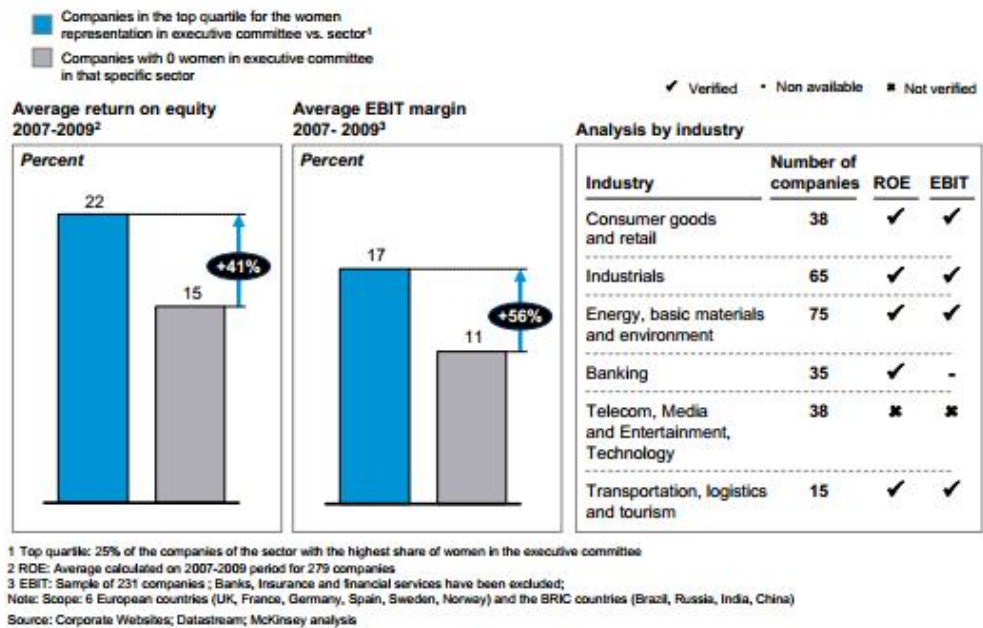


Fig.23 Estudo efetuado pela McKinsey & Company (2010) avaliando a performance financeira das empresas tendo em conta a presença feminina nas Comissões Executivas (Desvaux, Devillard e Sancier-Sultan, 2010:7)

Num estudo, também efetuado pela McKinsey & Company, em 2008, e pelos mesmos autores (Georges Desvaux, Sandrine Devillard e Sandra Sancier-Sultan) foram estudadas as atuações de líderes, tanto homens como mulheres, tendo em conta os nove estilos de liderança/comportamentos de um líder considerados mais eficazes para aumentar a *performance* da empresa.

Nine key types of leadership behavior improve organizational performance¹

- 1 **Participative decision making** – Building a team atmosphere in which everyone is encouraged to participate in decision making
- 2 **Role model** – Being a role model, focusing on building respect, and considering the ethical consequences of decisions
- 3 **Inspiration** – Presenting a compelling vision of the future and inspiring optimism about its implementation
- 4 **Expectations and rewards** – Defining expectations and responsibilities clearly and rewarding achievement of targets
- 5 **People development** – Spending time teaching, mentoring, and listening to individual needs and concerns
- 6 **Intellectual stimulation** – Challenging assumptions and encouraging risk taking and creativity
- 7 **Efficient communication** – Communicating in a convincing way, with charisma
- 8 **Individualistic decision making** – Preferring to make decisions alone and engaging others in executing them
- 9 **Control and corrective action** – Monitoring individuals' performance, including errors and shortfalls against goals, and taking corrective action when needed (sanctions, realignment)

¹ If applied more frequently than average
SOURCE: Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, B. Bass, 1990

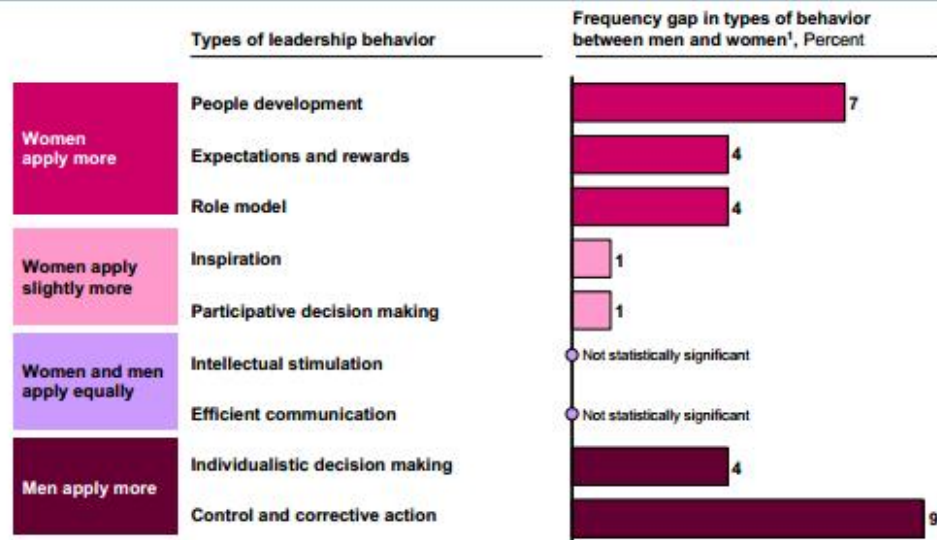
Fig.24 Nove estilos de liderança considerados mais eficazes no aumento da performance organizacional (Bass, 1990 apud Desvaux, Devillard e Sancier-Sultan, 2008:4)

O estudo revela que as mulheres apresentam mais vezes estilos de liderança que melhoram a *performance* organizacional, conforme é possível verificar no seguinte gráfico. As mulheres tendem a dar mais importância ao desenvolvimento dos seus colaboradores (*people development*), isto é, perdem mais tempo que os homens a ensinar, a orientar e a ter em conta as necessidades pessoais dos seus seguidores. As mulheres, em comparação com os homens, definem de forma mais clara o que esperam dos seus colaboradores e definem as suas responsabilidades (*expectations and rewards*). Por fim, sendo este o terceiro de estilo liderança que ganha destaque na liderança das mulheres, as mulheres dão relevância ao lado ético e de respeito do trabalho. Este comportamento de líder dá destaque ao respeito e às consequências éticas das decisões tomadas (*role model*). Estes são os três comportamentos que têm mais destaque.

Por outro lado, mas de forma mais ligeira, as mulheres dão ainda relevância à inspiração, ou seja, ter presente a importância de passar uma visão de um futuro convincente, transmitindo otimismo aos seus trabalhadores (*inspiration*). Por fim, as

mulheres dão destaque, apesar de ser ligeiro, à construção de uma equipa onde todos são chamados à participação para a tomada de decisões (*participative decision making*).

Women tend to demonstrate more often than men five of the nine types of leadership behavior that improve organizational performance – and three in particular



¹ Example: on a scale of 0 (never) to 4 (frequently, if not always), on "People development" the score is 2.94 for women and 2.76 for men: $(2.94 - 2.76) / 2.76 = -7\%$. Unless otherwise stated, these differences are meaningful according to the t-test with $p < 0.05$

Note: Scope of the sample: 2,874 women and 6,126 men for 7 types of behavior; "Participative decision making" and "Individualistic decision making": 357 women and 327 men (2008 McKinsey survey, consistent with Alice H. Eagly's 2001 meta-analysis)

SOURCE: Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles, Alice H. Eagly, Mary C. Johannesen-Schmidt, and Marloes L. van Engen, 2003; The Leadership Styles of Women and Men, Alice H. Eagly and Mary C. Johannesen-Schmidt, 2001

Fig.25 Comparação dos estilos de liderança mais eficazes numa organização entre homens e mulheres (Desvaux, Devillard e Sancier-Sultan, 2008:5)

Para Desvaux, Devillard e Sancier-Sultan (2010) a diversidade de género nos cargos de liderança de topo torna-se cada vez mais relevante e consideram fundamental as empresas tomarem medidas para alcançar esta diversidade. Vários estudos têm vindo a comprovar a eficácia da presença feminina nos cargos de gestão de topo, nomeadamente a *performance* financeira, conforme apresentado anteriormente. Também as mulheres apresentam mais comportamentos de liderança que levam a empresa a ter uma melhor *performance* no geral.

Para que as empresas possam evoluir neste sentido, a consciência da importância da diversidade de género tem que estar presente pois, conforme nos alertam os autores, só assim será possível a implementação de medidas.

4. Recrutamento e Seleção

A entrada no mercado de trabalho é efetuada, por norma, através de um processo de recrutamento e de posterior seleção.

Por vezes, as palavras recrutamento e seleção são tidas como sinónimos, contudo, não o são (Câmara, *et al*, 2010). Entende-se por recrutamento:

“(...) o processo (...) que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que correspondem ao perfil da função e reúnem condições para ingressar na Empresa. A seleção consiste no processo da escolha entre esses finalistas e na tomada de decisão sobre a qual deles deve ser feita a oferta de cargo” (Câmara, *et al*, 2010:383).

4.1. Processos de recrutamento

Quando uma empresa decide iniciar um processo de recrutamento com o intuito de preencher uma vaga, é necessário, primeiramente, decidir se se pretende realizar um processo interno ou um processo externo (Câmara, *et al*, 2010).

“O recrutamento interno consiste no preenchimento da vaga por um colaborador que ocupa outra função, mas já faz parte da empresa” (Câmara, *et al*, 2010:386). Por outro lado, o recrutamento externo implica a procura de candidatos exteriores à organização (Câmara, *et al*, 2010). Tanto o recrutamento interno como o recrutamento externo têm vantagens e desvantagens, que estão apresentadas nos quadros que se seguem.

Recrutamento Interno	
Vantagens	Desvantagens
Custo mais baixo	Processo mais moroso
A pessoa que ocupará o novo cargo já está ambientada na cultura da organização	Dificuldade da hierarquia em “ceder” um trabalhador para outro departamento
Novas oportunidades de carreira para os trabalhadores, o que potencia a motivação	Pode provocar rotação elevada de colaboradores dentro da organização
Pode funcionar como veículo de manifestação de insatisfação para com determinado estilo de gestão do setor e,	Gerir as expectativas frustradas e manter motivados os candidatos excluídos

por isso, um meio de segurança	
--------------------------------	--

Fig. 26 Vantagens e desvantagens do recrutamento interno (Câmara, et al, 2010).

Recrutamento Externo	
Vantagens	Desvantagens
Celeridade do processo	Mais dispendioso
Introdução de novas ideias na empresa, através de novas pessoas	Possibilidade de existirem riscos maiores de incompatibilidade cultural entre o novo colaborador e a organização
Enriquecimento de uma base de dados de candidatos que pode ser útil para futuras vagas	Frustração das expectativas de carreira dos colaboradores por poderem considerar que as novas oportunidades só são dadas a pessoas fora da organização
Visibilidade que a organização adquire no mercado de trabalho, como uma empresa empregadora de qualidade	

Fig. 27 Vantagens e desvantagens do recrutamento externo (Câmara, et al, 2010).

Pela complexidade apresentada em ambos os processos, é fundamental que a organização tome a decisão da sua estratégia de recrutamento de forma consciente, analisando todos os prós e contras.

4.1.1. Recrutamento externo: O *head-hunting*

O recrutamento externo, conforme referido anteriormente, “(...) consiste em identificar, no mercado, candidatos com perfil para preencher a vaga existente” (Câmara, et al, 2010:390).

Quando se trata de recorrer ao recrutamento externo é possível fazê-lo de diferentes formas. Contudo, no âmbito da presente investigação penso ser fundamental dar destaque ao processo de recrutamento externo denominado *head-hunting*.

O *head-hunting* ou também chamado de *executive search* são os nomes para caracterizar a “(...) atividade de procura, seleção e indicação de executivos, realizada por especialistas e destinada a servir empresas que procuram tais serviços” (Gomes, *et al*, 2008:209).

O *head-hunting* é, praticamente em todos os casos, um método de recrutamento externo (Gomes, *et al*, 2008) e é, essencialmente, utilizado para identificar candidatos para lugares de liderança de topo (*top management*) (Câmara, *et al*, 2010). Este tipo de técnica ou metodologia envolve um triângulo de atuação, constituído por a empresa-cliente que necessita de recrutar um executivo e, por isso, recorre a um *head-hunter*, com o intuito de que este lhe proponha um candidato que se enquadre na necessidade da organização (Gomes, *et al*, 2008). Uma vez tratar-se de um método de recrutamento para cargos de liderança de topo, “(...) o processo goza de uma AURA ELITISTA, que tende a prestigiar tanto o candidato contactado quanto a empresa-cliente que o procura” (Gomes, *et al*, 2008:209).

O *head-hunting* apresenta algumas vantagens enquanto metodologia de recrutamento (Lim e Chan, 2001 *apud* Gomes, *et al*, 2008):

- O *head-hunter* tende a ser mais imparcial do que os responsáveis da organização;
- É possível atuar com mais discrição, especialmente para não chamar à atenção da concorrência;
- O *head-hunter* tem uma grande rede de contactos o que lhe permite, com maior facilidade, encontrar o candidato que vai de encontro à necessidade e expectativa da empresa-cliente;
- O *head-hunter* dispõe, à partida, de mais tempo e recursos para que efetuar o processo de recrutamento, do que a própria empresa-cliente.

Outra das vantagens do *head-hunting* que é apresentada é o facto de se considerar que os indivíduos que se enquadram nos cargos de *top management* não responderem aos anúncios de emprego, pois podem, deste modo, expor demasiado a sua imagem e perder capacidade de negociação (Gomes, *et al*, 2008). Naturalmente que este não é um tópico que crie consenso.

O recrutamento laboral, na sua generalidade, tem vindo a sofrer alterações nos últimos anos, apostando-se, cada vez mais, no uso das novas plataformas tecnológicas, nomeadamente através do LinkedIn ou do Facebook (Qualman, 2010).

O *head-hunting* continua a assumir um papel de destaque no recrutamento para cargos de liderança de topo. Por outro lado, e no seguimento da importância da rede de contactos, “(...) a procura de emprego e o recrutamento laboral irão basear-se mais do que nunca no sistema de recomendações” (Qualman, 2010:252).

IV. DESENHO METODOLÓGICO

1. Relação com a investigação

Para estudar o impacto dos estereótipos de género no acesso das mulheres aos cargos de liderança de topo optou-se por utilizar o método qualitativo, pois considerou-se que seria aquele que melhor se adequava aos objectivos propostos e questões de investigação.

Com o método qualitativo aplicado às unidades de observação pretende-se analisar um problema específico, ou seja, pretende-se analisar o impacto de algo, sendo, por isso, o método qualitativo considerado o mais adequado. Deste modo, foram realizadas entrevistas, pois permitem “(...) a análise do sentido que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais se vêem confrontados: os seus sistemas de valores, (...) as suas interpretações de situações conflituosas ou não, as leituras que fazem das próprias experiências, etc (...)” (Quivy e Campenhoudt, 1995:193).

Este tipo de metodologia permite um enorme grau de profundidade sobre aquilo que o investigador pretende, isto é, sobre os elementos de análise (Quivy e Campenhoudt, 1995). A entrevista permite, ainda, retirar conclusões e pormenores, que permitirão reconstruir uma ação e experiências vividas pelos entrevistados.

2. População e amostragem

2.1. População teórica

Para estudar o impacto dos estereótipos de género no acesso das mulheres aos cargos de liderança de topo, optou-se por realizar entrevistas a mulheres e homens que exercem cargos de liderança de topo, sendo esta a população teórica, ou seja, as unidades de observação.

Entrevistaram-se mulheres e homens que ocupam/ocuparam cargos de topo, nomeadamente presenças em Conselhos de Administração e Presidência de um município.

Com a escolha das unidades de observação pretendeu-se, também, que existisse uma diversidade no que diz respeito à área de atuação dessas mesmas mulheres, bem como dos homens. Pretendeu-se, também, perceber de que modo as mulheres e os homens

olham para o problemática de investigação da presente dissertação e perceber como interpretam este fenómeno.

2.2.Amostragem

Conforme referido anteriormente, as unidades de observação constituintes da presente investigação são mulheres e homens que exercem/exerceram cargos de liderança de topo.

A minha amostragem é considerada uma amostragem de casos múltiplos, pois pretende-se dar um panorama mais completo do problema em causa, ou seja pretende-se dar um retrato global do acesso das mulheres aos cargos de liderança de topo e a sua relação com os estereótipos de género (Policarpo, 2011).

A amostra da presente investigação é uma amostra de casos múltiplos, conforme referido acima e, mais concretamente, uma amostra de contraste-aprofundamento, pois cada mulher e cada homem têm o seu percurso de vida, que irá ditar as respostas ao guião de entrevista, podendo ser comparadas, com o intuito de se apresentar uma imagem dominante e geral da minha problemática de investigação (Policarpo, 2011).

Apesar de todas as mulheres e todos os homens se enquadrarem no tema da presente investigação, cada história é, de alguma forma, autónoma.

3. Recolha de dados

3.1. Entrevista

O método escolhido para a análise da população que se pretende estudar foi a entrevista.

As entrevistas foram realizadas através de email, tendo sido o guião da mesma apresentado às unidades de observação. Pretendia-se, idealmente, que as entrevistas fossem realizadas presencialmente. Contudo, por preferência dos entrevistados e, também, por falta de disponibilidade dos mesmos, as entrevistas foram realizadas por email. O facto de não existir qualquer tipo de relação com nenhuma das mulheres ou dos homens que constituem as unidades de observação, não foi possível contornar a presente situação.

As entrevistas foram efetuadas a três mulheres em diferentes cargos de liderança de topo e a dois homens que já pertenceram a diversos Conselhos de Administração. Devido ao facto de serem de diferentes áreas e, naturalmente, percursos de vida diferentes, a base da entrevista foi igual para todos os entrevistados, contudo, determinadas perguntas foram adaptadas mediante a pessoa. Não obstante o facto de, apesar da pergunta ser realizada de forma diferente, a pergunta tinha o mesmo objetivo de resposta.

As entrevistas são constituídas por nove perguntas de resposta aberta. As duas primeiras perguntas estão relacionadas com as barreiras associadas ao acesso das mulheres aos cargos de liderança de topo e a percepção que os entrevistados têm sobre este tópico.

A terceira pergunta prende-se com a questão da *performance* financeira das empresas/organizações que têm mulheres nos cargos de liderança de topo.

Com a quarta pergunta pretende-se que as entrevistadas nos apresentem algumas soluções para reverter a fraca presença feminina em cargos de liderança de topo, proporcionando, assim, uma diversidade de género nestes mesmos cargos. E, no caso dos homens, pretende-se saber se concordam que exista uma diversidade de género nos cargos de liderança de topo.

A quinta pergunta (constituída pelas perguntas 5 e 5.1) pretende ver respondida a questão do estereótipo de género. Ou seja, pretende-se saber se as entrevistadas têm sentido impacto do estereótipo de género ao longo do seu percurso profissional e, em caso afirmativo, se esse estereótipo condiciona a sua atuação enquanto líder. No caso dos homens, as questões foram realizadas de forma a perceber se ao longo do seu percurso profissional observaram a existência de mulheres que sentiam o impacto do estereótipo de género e, em caso afirmativo, se consideram que esse impacto condiciona a atuação das mulheres como líderes.

A sexta pergunta pretende ver respondida a questão da conciliação da mulher enquanto mãe e mulher (casada ou união de facto) com a mulher enquanto profissional.

Por fim, são realizadas duas perguntas relacionadas com o estilo de liderança, mais especificamente de que modo é que as entrevistadas vêem a sua atuação como líder e de que forma a descrevem.

As entrevistas foram realizadas de forma a ver respondidas as questões de investigação apresentadas no capítulo da introdução, pretendendo-se, assim, chegar a conclusões que sejam pertinentes no âmbito da presente investigação.

4. Mulheres e homens no topo - Entrevistas

Os testemunhos que se seguem foram dados por mulheres e homens em cargos de liderança de topo, conforme referido anteriormente.

Joana Maia tem 39 anos e é licenciada em Direito pela Universidade Católica Portuguesa, tem uma Pós-Graduação em Direito do Consumo pela Universidade de Lisboa e exerce, atualmente, a função de General Counsel Executive Director na WhiteStar Asset Solutions.

Joana Maia considera que a presença feminina em cargos de liderança de topo (considerou-se cargos de CEO, cargos em Conselhos de Administração ou Comissões Executivas) é ainda diminuta, em primeiro lugar, devido a fatores históricos, pois considera que em Portugal ainda há, especialmente pelas gerações mais velhas, alguma reticência à presença de mulheres neste tipo de cargos. Em segundo lugar, considera que este ambiente é ainda muito masculino, o que acarreta outras consequências, conforme nos diz Joana Maia: “continua a ser um ambiente bastante dominado pelo sexo masculino que faz com que muito do desenvolvimento das relações sociais/profissionais ainda passe pelos tradicionais jantares/golf”. Considera, ainda, que nestes ambientes as mulheres não estão, à partida, incluídas e são, também, nestes ambientes que muitas vezes se definem papéis de liderança.

Por outro lado, Joana Maia considera que os homens, quando estão apenas entre homens, conseguem obter um maior grau de conforto e comunicação que não acontece quando existem mulheres presentes.

Quando questionada sobre as razões pelo facto de Comissões Executivas/Conselhos de Administração terem uma melhor *performance* financeira, Joana Maia diz-nos que geralmente as mulheres têm uma maior flexibilidade de gestão e execução de tarefas e quando estas capacidades são bem direcionadas acabam por permitir uma natural eficiência financeira. Contudo, Joana Maia não concorda com o estabelecimento de

benefícios para as mulheres que possam alavancar a sua subida a cargos de liderança de topo. Considera sim que deve existir um equilíbrio: “Penso que o equilíbrio se fará quando os homens absorverem parte das tarefas sociais e familiares que sempre foram asseguradas pelas mulheres, muitas delas sem razão aparente”. Joana Maia considera que em Portugal já assistimos a esta transformação, contudo, ainda de forma lenta. Neste seguimento, Joana Maia considera que o facto das mulheres estarem ainda associadas a determinados papéis sociais/familiares tem prejudicado a ascensão profissional, considerando, também, que ter filhos acaba por ser uma gestão complicada que, à entrevistada, particularmente, tem retirado alguma qualidade de vida.

Joana Maia diz-nos que as mulheres acabam por ser prejudicadas na sua carreira profissional, pois ainda existem empresas que dão mais valor à disponibilidade do que, mais propriamente, ao profissionalismo: “Existe ainda muito em Portugal a ideia de quem trabalha muitas horas é quem trabalha melhor”.

Joana Maia refere que frequentemente sente o impacto do estereótipo associado ao facto de ser mulher e de pertencer a um Conselho de Administração, sendo, frequentemente, a única presença feminina nas reuniões.

Em termos da sua liderança e como a caracteriza, Joana Maia considera que acredita na liderança pela justiça e pelo exemplo. Diz-se ser pouco interventiva, pois espera dos seus liderados uma maturidade e autonomia, depositando-lhes total confiança.

Susana Amador tem 47 anos e é licenciada em Direito pela Faculdade de Direito de Lisboa. Tem uma Pós-Graduação em Estudos Europeus pela Universidade Católica Portuguesa, Mestrado em Comunicação, Media e Justiça pela Universidade Nova de Lisboa e um Doutoramento em Ciências da Comunicação também pela Universidade Nova de Lisboa. Atualmente, exerce o cargo de Presidente da Câmara Municipal de Odivelas, ocupando esta posição desde 2005.

Susana Amador considera que a fraca presença de mulheres em cargos de liderança de topo se deve a determinados fatores, nomeadamente fatores pessoais e variáveis individuais. Contudo, por serem fatores demasiado específicos, Susana Amador prefere destacar aqueles que considera mais generalistas. Por um lado, segundo a entrevistada, há ainda uma ideia generalizada que cargos de liderança de topo têm que ser atribuídos

a homens devido a determinadas tarefas familiares que estão, ainda, muito associadas às mulheres. Susana Amador destaca o papel da mulher como mãe ou potencial mãe; destaca, também, a ideia da mulher como aquela que cuida de descendentes e ascendentes e a ideia da mulher como principal gestora do trabalho doméstico.

Susana Amador considera, também, que nas gerações mais velhas há menos mulheres academicamente educadas o que, naturalmente, não permite o acesso a este tipo de cargos. Contudo, considera que as gerações mais novas alteram esta tendência, existindo cada vez mais mulheres licenciadas. No entanto, Susana Amador considera que o aumento do grau académico nas gerações mais novas não acompanha a presença em cargos de liderança de topo por parte das mulheres, pois a mudança da ideia generalizada dos cargos de topo serem masculinos é ainda muito lenta: “Nas gerações mais novas, o nível académico está a inverter-se e é maior agora nas raparigas, mas a situação não parece estar a alterar-se muito porque a inércia do *mainstream* é muito lenta”. Susana Amador refere, também, que as mulheres tem tendência a escolher profissões mais sociais que defende serem profissões menos valorizadas do ponto de vista salarial, nomeadamente: professoras, enfermeiras, médicas, assistentes sociais, entre outras. A acrescentar a este facto, Susana Amador considera que a gestão da casa e a educação dos filhos não permite que as mulheres pensem ou se preocupem com cargos de liderança.

Susana Amador considera que a educação é fundamental para inverter a situação da fraca diversidade de género nos cargos de liderança de topo.

“Através da educação, educação formal e informal, consumo de bens, mobilidade e ascensão social. Tal como na participação política onde foram aprovadas quotas (Lei da Paridade), também nesta área devemos adotar as últimas recomendações da União Europeia”.

Quando questionada se tem sentido o impacto dos estereótipos de género no seu percurso profissional, pelo facto da política ser uma área estereotipadamente masculina, Susana Amador considera que a situação já começa a mudar. Susana Amador dá o exemplo da América Latina, onde existe cada vez mais uma presença feminina nos cargos de topo, nomeadamente o Brasil e a Argentina que têm mulheres à frente da liderança. No entanto, Susana Amador considera que é apenas uma parte do mundo onde estas situações acontecem. Quando se tornou Presidente da Câmara Municipal de Odivelas, Susana Amador diz ter sentido o impacto do estereótipo de género, por ser

mulher e, também, por ser muito nova, juntando, assim, dois potenciais obstáculos. Não obstante, considera nunca ter sido discriminada: “(...) nunca senti nenhuma efetiva discriminação, apenas tive que trabalhar bastante para me afirmar e demonstrar que era capaz de ser boa política/autarca e fazer bem”. Susana Amador considera, ainda, que o impacto deste estereótipo condicionou a sua atuação como líder, mas pela positiva. Ou seja, deu-lhe mais força para a sua liderança, pois nem sempre foram bons momentos.

Susana Amador considera que a sua liderança deve ser o mais inclusiva possível, pois qualquer líder deve saber delegar, ouvir, integrar a pluralidade de gerações e géneros. Considera que o exemplo que um líder dá é fundamental e determinante. Deste modo, que é igualmente importante o rigor e a pontualidade. Susana Amador considera ser uma líder que gere pelo afeto e procura estar mais próximo de todos os seus liderados. Para Susana Amador, na vida pública a confiança é estruturante e diz nunca se esquecer que um cargo público é transitório. “(...) não esquecer nunca que (...) a honestidade e a transparência são condições *sine qua non* da gestão pública e que sem trabalho, método e persistência e capacidade de resiliência, nada se faz”.

Por fim, Susana Amador que é casada e tem filhos, considera que é possível conciliar a mulher mãe e profissional, com muito boa gestão de tempo e, como é natural, como apoio familiar, pois como a própria diz, não existem supermulheres.

Inês Camilo tem 30 anos e é licenciada em Gestão pela Universidade Católica Portuguesa.

Atualmente exerce o cargo de Auditora Sénior na J. Camilo & Associados, uma sociedade de revisores oficiais de contas. Pertence, também, ao Conselho de Administração da J. Camilo & Associados, supervisionando todas as áreas internas e externas da organização.

Inês Camilo considera que a fraca presença feminina em cargos de liderança de topo em Portugal se deve, essencialmente, ao facto de pertencermos a uma sociedade que tem, ainda, uma mentalidade machista e conservadora. Considera, contudo, que a sociedade reconhece a eficiência e rigor na qualidade dos trabalhos realizados por mulheres, no entanto as oportunidades às mulheres empresárias são ainda reduzidas, o que não permite a ascensão aos cargos de topo. Inês Camilo considera, também, que o

conservadorismo e machismo que diz existir na sociedade portuguesa é a principal razão para o facto de não existir um aumento das mulheres em cargos de liderança de topo, apesar de cada vez mais existirem mulheres instruídas ao nível académico.

Por outro lado, Inês Camilo considera que uma das maiores barreiras que existem e dificultam a progressão na carreira por parte das mulheres é o papel da mulher como mãe e defende, também, que a sociedade portuguesa do modo que está estruturalmente construída não está preparada para se adaptar a mudanças tão radicais. “Em tempos anteriores a mulher era mãe e esposa. Hoje é mãe, esposa e empresária”. Inês Camilo considera, ainda, que as mulheres já deram provas da sua qualidade e que conseguem atingir níveis de desempenho muito superiores, em alguns casos, aos homens.

Quando questionada sobre o facto de existirem estudos que comprovam que empresas com mulheres presentes nos Conselhos de Administração e Comissões Executivas têm melhor *performance* financeira, Inês Camilo destaca três características que considera determinantes na mulher para que exista este sucesso: rigor, qualidade e dedicação.

Inês Camilo defende que se deve apostar na presença feminina em cargos de liderança de topo pelas razões acima mencionadas. Para isso, considera ser fundamental uma adaptação por parte da sociedade, existindo uma aposta na qualidade e no rigor, pois considera que as mulheres são mais rigorosas que os homens nos trabalhos que executam. Conforme refere anteriormente, Inês Camilo destaca o facto de hoje em dia a mulher acumular os papéis de mãe, esposa e profissional, com uma carreira igualmente válida. Deste modo, é necessário existir uma adaptação do mundo atual: “A realidade mudou e as empresas e a sociedade deverá acompanhar essa mudança”.

Mais uma vez, Inês Camilo considera que a sua liderança se baseia na dedicação em tudo o que faz e no rigor que impõe às suas tarefas e aos seus liderados.

Luís Borges Rodrigues tem 63 anos e é licenciado em Direito pela Universidade de Coimbra, tendo ao longo do seu percurso profissional pertencido a diversos Conselhos de Administração.

Luís Borges Rodrigues considera que a principal razão para existirem poucas mulheres em cargos de liderança de topo prende-se com a questão cultural. Destaca o facto de em

Portugal existirem, ainda, muitas raízes machistas, conforme acontece na maioria dos países latinos. Por outro lado, destaca a relação de Portugal com a Igreja Católica, nomeadamente, com o Vaticano, que desde a independência de Portugal foram criadas estreitas relações com a Igreja:

“Não nos podemos esquecer que Portugal, desde a sua independência, estabeleceu ligações muito estreitas com o Vaticano, que se encontram expressas nos diversos tratados que começaram com o pagamento de uma bula por D. Afonso Henriques para que o Papa reconhecesse Portugal como estado soberano (...)”.

Considera, ainda, que todas as religiões são profundamente machistas e a religião Católica não é exceção.

Luís Borges Rodrigues considera, ainda, que qualquer mudança cultural leva o seu tempo e que, por isso, apesar de existirem cada vez mais mulheres licenciadas, o acesso aos cargos de liderança de topo pelas mesmas é ainda reduzido. Na sua ótica, ainda vão ser necessários muitos anos ou mesmo décadas para que em caso de seleção para cargos de topo a mulher seja vista de igual modo em comparação com os homens.

Quando questionado sobre as razões que levam empresas a terem uma melhor *performance* financeira quando têm mulheres presentes em Conselhos de Administração ou Comissões Executivas, Luís Borges Rodrigues é peremptório na sua resposta, dizendo que não se deve generalizar este tipo de conceitos. Ou seja, afirma não existir relação entre o sucesso de uma empresa e o estilo de liderança praticado em termos de género. Ou seja, Luís Borges Rodrigues dá destaque à competência, capacidade de decisão, dedicação, capacidade de trabalho e liderança como sendo os principais fatores que determinam o sucesso de uma organização, não estando, de modo algum, estas capacidades relacionadas com homens ou mulheres. Considera que cada caso é um caso e só assim se pode avaliar o sucesso. Ou seja, considera que o sucesso de um líder e, neste caso, de uma organização não compadece com modelos e estatísticas. “Não existe termo de comparação para empresas diversas ou para conjunturas económicas diferentes, pois é impossível ter duas pessoas a exercer este tipo de cargo, na mesma empresa e ao mesmo tempo”.

Luís Borges Rodrigues defende que a diversidade de género não é relevante numa empresa. Mais uma vez, volta a referir a importância da competência em detrimento do género do indivíduo.

Luís Borges Rodrigues, tendo em conta a sua experiência profissional, considera que em Portugal não existe impacto dos estereótipos de género no acesso das mulheres aos cargos de liderança de topo, pois, pertenceu diversas vezes a Conselhos de Administração de empresas que tinham mulheres como CEO e nunca verificou semelhante situação. Contudo, não deixa de referir que há áreas de negócio em que as mulheres levam desvantagem. O entrevistado considera que qualquer líder deve conhecer todos os detalhes do negócio que preside e, se se tiver em conta este pressuposto, dificilmente as mulheres conseguirão reivindicar igualdade em determinados setores, nomeadamente os setores mineiro, militar, entre outros que considera similares.

Luís Pignatelli tem 71 anos e durante largos anos pertenceu ao Conselho de Administração de algumas empresas do grupo RAR. Tem formação na área de Economia e Finanças.

Luís Pignatelli considera que uma das principais barreiras existentes para a fraca presença de mulheres em cargos de liderança de topo é a sociedade ainda não ter ultrapassado o “divórcio” da mulher enquanto profissional com a mulher “dona de casa”. Esta barreira, segundo Luís Pignatelli, nem sempre é culpa do género masculino, mas sim de um conjunto de fatores e de uma sociedade ainda bastante conservadora. Por outro lado, o entrevistado defende que:

“a evolução do papel da mulher na sociedade moderna - casamento, casa, filhos - não tem acompanhado ou permitido uma maior integração das competências que a formação técnico-profissional e intelectual que lhes é proporcionada possa ser cabalmente aproveitada”.

Quando questionado sobre as razões que justificam o não acompanhamento da presença em cargos de liderança de topo pelas mulheres em comparação com o aumento da percentagem de mulheres academicamente instruídas, Luís Pignatelli concorda que com a revolução de Abril de 1974 existiu uma maior “libertação” da mulher, tanto do ponto de vista humano, como do ponto de vista profissional. Contudo, também considera que em tão pouco tempo, ou seja, uma ou duas gerações, não será fácil modificar uma mentalidade, isto é, as mulheres detentoras, à partida, de mais sensibilidade e delicadeza, não serão capazes de estabelecer o seu domínio em comunidades profissionais que são maioritariamente masculinas. Não obstante, Luís Pignatelli

concorda que a situação está a mudar e que deve existir um esforço por parte das mulheres, no sentido de inverter a presente situação.

Luís Pignatelli não considera que se deve ter em conta de forma tão absoluta que as empresas/organizações com presença feminina nos Conselhos de Administração/Comissões Executivas têm uma melhor *performance* financeira. Contudo, não deixa de destacar que, tradicionalmente, as mulheres são mais sensíveis aos pormenores e dotadas de mais paciência para delicadas e rotineiras tarefas, como são, por vezes, as tarefas de carácter administrativo e financeiro.

Luís Pignatelli não considera relevante a existência de diversidade de género nos cargos de liderança de topo. Por outro lado, considera que se deve dar destaque à competência e à qualificação profissional para determinada função, sem que se torne relevante a questão de se ser homem ou de se ser mulher.

Luís Pignatelli defende que o mundo dos negócios já está estruturado de forma a que possam existir homens e mulheres na partilha de liderança. Ou seja, considera que nos dias de hoje “a estrutura de comando nas empresas envolve quadros de topo cuja seleção tem apenas a ver com a capacidade e qualificação”.

Por fim, Luís Pignatelli considera que em Portugal, no que diz respeito ao impacto dos estereótipos de género, já está a par de outras civilizações europeias, existindo um maior paralelismo no meio anglo saxónico. Considera, também, que em algumas situações, nomeadamente no que respeita à legislação laboral, Portugal tem mesmo excedido as expectativas.

5. Análise de dados

Após a realização das entrevistas, proceder-se-á a uma análise dos dados obtidos.

O método de análise escolhido foi o de análise de conteúdo, por se considerar que é aquele que melhor se adequa à presente investigação, uma vez que a metodologia escolhida foi qualitativa. Por outro lado, o presente método de análise é particularmente adequado para diversos objetivos, nomeadamente a interpretação de determinado acontecimento ou o estudo do impacto de algo (Quivy e Campenhoudt, 1995).

V. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

1. Interpretação de dados - Género, Estereótipos e Liderança

Conforme foi possível verificar no início da presente dissertação, o estudo de género é, em Portugal, ainda bastante recente. Conforme defende Lígia Amâncio é importante referir o enquadramento do contexto político e histórico envolvente.

Os estudos de género, nomeadamente em Portugal, surgiram de forma tardia e são temáticas que ainda requerem alguma investigação. O facto de se estudar o conceito de género há cerca de apenas quarenta anos, leva a que se constate, que a sociedade portuguesa ainda não está preparada para a igualdade de géneros, nomeadamente na área da problemática de investigação da presente dissertação, mais propriamente, na área empresarial. Os entrevistados assim o comprovam quando referem, como por exemplo Luís Borges Rodrigues, que a principal razão é de índole cultural, ou Joana Maia, que considera que na sociedade atual o mundo dos negócios “continua a ser um ambiente bastante dominado pelo sexo masculino”.

Através das entrevistas efetuadas, foi possível verificar, de forma muito acentuada, a importância que o fator histórico tem no acesso das mulheres aos cargos de liderança de topo. Todos os entrevistados referiram o conservadorismo da sociedade portuguesa e a tradição na escolha de homens para cargos considerados mais relevantes, de maior importância, que, por natureza, não serão atribuídos às mulheres. Inês Camilo diz mesmo que “pertencemos a uma sociedade **machista** e **conservadora**”. Também Susana Amador destaca “o *mainstream* instalado, que segue a tradição de escolher homens”.

As opiniões dos entrevistados vão de encontro ao que defende Rosália Amorim que considera que pelo facto de vivermos numa sociedade ainda demasiado conservadora, as mulheres têm que se dedicar ainda mais para mostrar que podem ser boas líderes.

O aparecimento do conceito de género surge com o intuito de o diferenciar do conceito de sexo, desvinculando a investigação do domínio da biologia, no sentido de o orientar para uma análise mais contextual, conforme foi possível estudar com Lígia Amâncio. Olhando para fatores históricos e sociais verifica-se, existir ainda em Portugal, especialmente nas gerações mais velhas, conforme destacam os entrevistados, uma clara divisão de tarefas sociais que estão, ainda, baseadas no sexo. Tendo em conta a divisão

societária efetuada por Hofstede, no que diz respeito à problemática de investigação, a sociedade portuguesa é ainda uma sociedade muito masculina.

Uma vez que, segundo Lúcia Amâncio e, conforme foi possível verificar no capítulo do contexto teórico e conceptual, o género está ligado ao domínio da cultura e de uma produção de origem sociológica, é possível afirmar, concluindo através das entrevistas realizadas, que apesar de ter existido uma revolução em Portugal em 1974 que pretendeu implementar direitos iguais para homens e mulheres, a cultura pré-revolução está ainda muito enraizada. Ou seja, a mulher continua a não estar incluída nos ambientes empresariais, sendo que os homens continuam a preferir um ambiente exclusivamente masculino, opinião partilhada por Joana Maia, pela experiência que tem tido ao longo do seu percurso profissional.

É interessante verificar que tanto Joana Maia, como Susana Amador e Inês Camilo destacam as gerações mais velhas como aquelas que ainda olham para as mulheres como um problema quando estão em cargos de topo. Aliás, todos nós já passámos por uma ou outra situação em que ouvimos comentários mais estereotipados no que diz respeito a determinada tarefa executada por mulheres que, pela tradição, são cargos masculinos: podemos destacar a condução; a cozinha; entre outras áreas.

Conforme destaca Lúcia Amâncio, nas décadas de 60 e 70 a população feminina em Portugal continuava a ter baixos níveis de instrução o que, naturalmente, não permitia o acesso a cargos de liderança de topo, conforme salienta, também, a entrevistada Susana Amador. Deste modo, vivemos um passado muito recente em termos históricos e culturais, o que dificulta a evolução de mentalidades e a evolução para um caminho cada vez mais igualitário, conforme refere, também, Luís Borges Rodrigues.

Falar da evolução da mulher na sociedade e na sua ascensão a cargos de liderança de topo obriga, naturalmente, à referência ao conceito de estereótipo.

Conforme foi possível estudar aquando do início da investigação, no capítulo do contexto teórico e conceptual, Lippmann introduziu o conceito de estereótipo, estando este diretamente ligado ao sistema de valores de cada indivíduo o que, de forma determinante, vai estar relacionado com o sistema de valores da sociedade portuguesa atual.

Através das entrevistas realizadas, foi possível verificar que todas as mulheres consideram existir o impacto dos estereótipos no seu acesso aos cargos de liderança de topo. Contudo, Luís Borges Rodrigues considera que não existe este impacto, mas não deixa de referir que existem determinadas áreas de negócio em que as mulheres dificilmente conseguirão adquirir uma igualdade de acesso a cargos de liderança, o que de forma inconsciente, mostra a sua visão estereotipada de determinadas áreas de negócio.

Também Luís Pignatelli defende, que pela sua experiência profissional, Portugal está já bastante evoluído neste sentido e caminhamos, cada vez mais, para uma civilização que em muito se compara à civilização anglo saxónica.

Segundo o estudo realizado por Katz e Braly em 1933, muitas vezes o estereótipo que as pessoas têm sobre determinado assunto é apenas um simples retrato da cultura vivida na época. Se, conforme abordámos no início deste capítulo, ainda vivemos numa sociedade com uma cultura masculina muito enraizada, especialmente no mundo empresarial, é natural que os estereótipos masculinos e femininos ainda ganhem alguma relevância, pois estão diretamente ligados ao sistema cultural e ao sistema de valores. Inês Camilo diz sentir frequentemente o impacto do estereótipo feminino tanto na sua atuação como líder, bem como na sua presença no Conselho de Administração, pois “a credibilidade é menor do que se for um homem a liderar”.

O estudo realizado por Lígia Amâncio em 1992 sobre o conceito de estereótipo masculino e de estereótipo feminino permitiu concluir que o estereótipo masculino continua mais associado ao ideal de adulto, conforme foi possível abordar no início da investigação. Por esta razão, pode-se verificar, também, que a fraca presença em cargos de liderança de topo está também relacionada com a ideia dos estereótipos masculinos e femininos. Mais uma vez, a ideia de estereótipo feminino acarreta mais características negativas, como frágil e inferior que, conforme referido acima, numa sociedade ainda bastante conservadora, o impacto deste estereótipo torna-se visível e limita, assim, o acesso a cargos de liderança de topo. Há, também, associado ao estereótipo feminino, uma ausência de qualidade orientadas para o trabalho e para a autonomia individual.

No que diz respeito ao género e ao impacto dos estereótipos, podemos concluir, através das entrevistas realizadas, que em Portugal existe ainda muito presente uma sociedade

bastante conservadora, que tem dificuldade em igualar os géneros no que diz respeito à presença em cargos de liderança de topo. As mulheres têm ainda o impacto dos estereótipos de género na progressão da sua carreira profissional, existindo, por parte dos homens, uma dificuldade em estarem totalmente à vontade na relação interpessoal e na comunicação, quando existem mulheres presentes, conforme refere Joana Maia.

Conforme referido no capítulo do contexto teórico e conceptual, com a revolução de Abril de 1974 existiram enormes mudanças sociais e culturais que tiveram impacto na população feminina, nomeadamente a permissão dada às mulheres para terem acesso a qualquer profissão.

Contudo, e conforme foi possível verificar através dos entrevistados, continua a não ser fácil a conciliação do papel da mulher enquanto mãe, gestora do lar e esposa, com o papel da mulher enquanto profissional. Apesar da ideia do papel da mulher nas tarefas domésticas, quase de forma exclusiva, desvanecer-se cada vez mais, conforme defendem Cova e Pinto, há ainda em Portugal uma cultura bastante machista que em termos práticos se torna bastante visível. Joana Maia, conforme referido anteriormente, considera que esta conciliação tem sido complicada, chegando mesmo a afirmar a perda de alguma qualidade de vida. Por outro lado, Inês Camilo apesar de não ser mãe, por estar a optar primeiramente pela carreira, conforme defende Ana Vicente, também considera tratar-se de um obstáculo e diz mesmo ser uma das principais razões que dificulta o acesso a cargos de liderança de topo. Naturalmente, e conforme defende Inês Camilo, o papel de mãe é insubstituível e não pode ser exercido pelos homens. Biologicamente, não é possível. Contudo, e conforme nos diz Joana Maia, deve existir um equilíbrio e esse equilíbrio só irá acontecer quando os homens partilharem algumas das tarefas sociais e familiares das mulheres que, muitas delas foram asseguradas pelas mulheres, sem razão aparente, verificando assim, mais uma vez, a cultura presente de que o homem trabalha e a mulher cuida da casa.

Podemos afirmar que esta tendência pode começar a mudar, apesar de forma lenta, conforme nos diz Susana Amador, que diz que a conciliação do seu trabalho com o papel de mãe e esposa apenas é possível com uma ótima gestão do seu tempo e, naturalmente, com bastante apoio familiar.

Conforme referido anteriormente, Miguel Pina e Cunha *et al* afirma que os estudos referentes à relação entre género e liderança são ainda muito recentes, não existindo conclusões claras sobre os estilos de liderança feminino e masculino.

Para os autores, há um claro impacto de estereótipos de género em determinados cargos de gestão, conforme foi referido acima.

Alguns estudos referidos por Miguel Pina e Cunha *et al*, conforme foi abordado no capítulo do contexto teórico e conceptual, nomeadamente de Eagly & Johnson (1990), Vroom & Jago (1995) e de Vroom (2000), consideram que há determinados estilos mais característicos das mulheres em comparação com os homens. Ou seja, as mulheres tendem a ser mais participativas, menos transacionais e mais transformacionais que os homens.

No âmbito das teorias neocarismáticas, Bernard Bass propôs, nos anos 80, as teorias da liderança transacional e da liderança transformacional. Quando questionadas sobre a sua liderança, obtivemos, através das entrevistadas, diferentes respostas que nos levam a considerar diferentes variáveis: Joana Maia, ao contrário dos estudos referidos por Miguel Pina e Cunha *et al*, considera-se pouco interventiva na sua atuação como líder. Dá primazia à autonomia das suas equipas, esperando dos seus liderados alguma maturidade para a execução das tarefas. Por outro lado, Susana Amador apresenta-se como uma líder mais transformacional, mostrando a todos os seus seguidores a importância do alcance dos objetivos e dos compromissos, neste caso, para com os eleitores. Considera que lidera com afeto, o que a aproxima dos seus seguidores, o que mais facilmente fará com que “vistam a camisola”.

Outros estudos apresentados por Miguel Pina e Cunha *et al* referem que o impacto dos estereótipos de género condicionam a atuação das mulheres enquanto líderes, pois tendem a liderar de forma a que consigam afirmar-se e mostrar que são bem sucedidas e eficazes. As mulheres entrevistadas consideram que os estereótipos têm impacto na sua atuação como líder. Susana Amador refere que os estereótipos que, no seu caso, por ser mulher e por ter iniciado a Presidência da Câmara de Odivelas quando era muito jovem, lhe deu mais força para continuar e para fazer ainda melhor o seu trabalho. Inês Camilo, por considerar que a sociedade dos dias de hoje ainda vê um líder masculino de forma

mais credível, considera ter que trabalhar em dobro para tentar manter a sua imagem como líder em que podem confiar e que tem tanto valor como se fosse um homem.

No capítulo da liderança e género, foram abordados diversos estudos que relacionam estas duas temáticas. Um dos estudos efetuados pela McKinsey comprovou que existem cada vez mais mulheres que terminam os seus cursos e que são academicamente instruídas. Contudo, o aumento da diversidade de género em cargos de liderança de topo não acompanha esta tendência. Não são apresentadas razões que possam, eventualmente, justificar os resultados deste estudo. Deste modo, esta foi uma das questões apresentadas aos entrevistados, com o intuito de perceber a opinião dos mesmos. Todos os entrevistados se direcionaram para o mesmo caminho: mais uma vez, deram destaque à sociedade machista em que ainda vivemos e ser-se licenciado ou não; ter-se um mestrado ou não, no caso das mulheres ainda não é totalmente relevante.

A McKinsey & Company realizou um outro estudo, conforme referido anteriormente, sobre barreiras que se tornam mais relevantes no acesso das mulheres aos cargos de liderança de topo. Foram identificadas duas barreiras como principais: o síndrome do duplo fardo (*double burden syndrome*), ou seja, a conciliação entre o trabalho e as tarefas domésticas, pelas mulheres; e o modelo “*anytime, anywhere*”, que diz respeito à disponibilidade e mobilidade geográfica.

O síndrome do duplo fardo foi identificado por todos os entrevistados como um dos principais fatores que dificultam o acesso das mulheres aos cargos de liderança de topo, tendo sido dado mais ênfase pelas mulheres. Conforme referido acima, culturalmente, ainda não existe uma educação que vá no sentido da partilha das tarefas domésticas.

Em relação ao modelo “*anytime, anywhere*”, Joana Maia é a entrevistada que mais destaca e critica esta barreira, pois as mulheres são, devido ao seu papel de mãe, vistas como quem tem menos disponibilidade, quando se trata de uma comparação para o mesmo cargo, com um homem. Infelizmente, segundo Joana Maia, algumas empresas em Portugal valorizam em demasiado a disponibilidade em detrimento do profissionalismo. A entrevistada Joana Maia considera que ainda há em Portugal o pensamento que quem trabalha mais e mais horas, é melhor profissional, criticando, mais uma vez, a sociedade portuguesa da atualidade.

Podemos concluir que no que diz respeito às maiores barreiras apresentadas para o acesso aos cargos de liderança de topo, os resultados das entrevistas realizadas vão de encontro ao estudo realizado pela McKinsey.

Os entrevistados foram confrontados com o estudo realizado pela McKinsey & Company, onde foi avaliada a *performance* financeira das empresas, tendo-se concluído que as empresas que têm uma maior percentagem de mulheres, apresentam, também, melhores resultados. Questionados pelas razões que possam justificar este estudo, é interessante verificar que também as mulheres responderam de forma estereotipada, o que não aconteceu com os homens. Como por exemplo, Joana Maia destaca a flexibilidade na gestão e execução de tarefas que, normalmente, está mais presente nas mulheres do que nos homens. Inês Camilo destaca o rigor, a qualidade e a dedicação como três pontos fortes que as mulheres empresárias têm e que determinam o sucesso. Sem querer, as entrevistadas acabaram por destacar algumas características que consideram que as mulheres têm e que, por isso, determinam o sucesso empresarial.

Por outro lado, Luís Pignatelli e Luís Borges Rodrigues não concordam com a generalização do estudo. Consideram que a competência e a qualificação devem ser tidas em conta para os cargos de liderança de topo, não existindo, segundo os entrevistados, qualquer razão para se ter em conta o género dos candidatos.

Em relação à presença de diversidade de género em cargos de liderança de topo, as opiniões dos entrevistados não são consensuais. Ou seja, Desvaux, Devillard e Sancier-Sultan, da McKinsey, defendem a diversidade de género nos cargos de liderança, pois consideram que se torna cada vez mais relevante as empresas tomarem medidas para alcançar esta diversidade. Para os investigadores, estas ideias estão já muito assentes, pois consideram já existirem benefícios comprovados desta diversidade de género.

Luís Borges Rodrigues, Luís Pignatelli e Joana Maia têm um discurso bastante orientado para a não existência de diversidade de género. Isto é, Luís Borges Rodrigues e Luís Pignatelli defendem que a aposta para a seleção em cargos de liderança de topo tem que ser direcionada para a competência e qualificação, dando, mais uma vez, relevância a estes aspetos. “Não acho importante ou obrigatória a existência de diversidade. Ela apenas poderá ou deverá existir essencialmente em função da mais adequada competência e qualificação profissional demonstrada, seja homem ou

mulher”, diz Luís Pignatelli. Luís Borges Rodrigues defende que “O único critério que deve ser respeitado é o da competência e esta não depende do sexo da pessoa”. Joana Maia concorda também que não devem existir benefícios para as mulheres e considera, também, que não se devem criar canais de *networking* específicos para as mulheres. Por outro lado, Susana Amador e Inês Camilo consideram que a sociedade se deve adaptar e deve existir uma educação no sentido de permitir que as mulheres possam aceder, igualmente, a cargos de liderança de topo.

VI. CONCLUSÃO

1. Considerações finais

A presente investigação sobre o impacto dos estereótipos de género no acesso das mulheres aos cargos de liderança de topo permitiu-nos obter algumas conclusões que se tornaram bastante claras no decorrer da análise e interpretação dos dados.

Primeiramente, podemos concluir que a sociedade portuguesa atual ainda tem uma cultura tradicional, machista e conservadora bastante enraizada, no que diz respeito ao papel da mulher na sociedade. Apenas a partir da revolução de Abril de 1974, Portugal conseguiu abrir horizontes e começar a estudar de forma mais aprofundada as temáticas relacionadas com o género. A mulher passou a ter igualdade de direitos em relação aos homens. Contudo, conforme foi possível verificar com a presente investigação, os últimos 40 anos ainda são insuficientes para existir uma modificação da mentalidade e da cultura existente.

Outra conclusão a que foi possível chegar com a presente investigação refere-se ao papel da mulher como mãe e à conciliação com o papel da mulher como profissional (síndrome do duplo fardo), mostrando-se ainda como um dos principais obstáculos para a ascensão das mulheres aos cargos de liderança de topo. A sociedade ainda não conseguiu dissociar a mulher trabalhadora da mulher dona de casa e não permitiu a existência deste “divórcio”. Este obstáculo está muito presente, quer pelos homens quer pelas mulheres entrevistadas.

Com a presente investigação, foi, também, possível concluir que a sociedade portuguesa atual não só é conservadora e tradicional no que diz respeito ao papel da mulher na sociedade, mas também em relação ao papel da mulher no mundo empresarial. É verdade que já existe em Portugal uma aceitação da presença feminina no mercado de trabalho. Contudo, a ascensão a cargos de liderança de topo está, ainda, muito limitada.

Em suma, foi possível concluir que existe, em Portugal, o impacto dos estereótipos de género no acesso das mulheres aos cargos de liderança de topo, derivado aos fatores acima mencionados: a forma como a sociedade vê o papel da mulher, ainda muito estereotipado no que diz respeito à família; a forma como a sociedade vê o mundo empresarial, ainda muito masculinizado; a dificuldade que ainda existe na partilha de tarefas domésticas com os homens, pois a mulher acaba por estar menos disponível e a

sociedade ainda considera que o profissionalismo e a disponibilidade estão diretamente relacionados.

2. Validade

Todos os estudos que impliquem investigação podem acarretar alguns problemas de validade quando são efetuadas entrevistas ou inquéritos por questionário a indivíduos.

No caso do presente estudo, os problemas de validade podem estar relacionados com a metodologia escolhida (entrevistas).

O facto das entrevistas terem sido realizadas por email pode fazer com que os entrevistados não tenham sido suficientemente espontâneos e, o facto de não estarmos frente-a-frente, não permitiu a interpretação de reações.

Por outro lado, a dificuldade em obter respostas por parte dos potenciais entrevistados, limitou as unidades de observação, não tendo sido possível a formação de uma amostra maior.

3. Extrapolação de dados

O estudo realizado foi efetuado a mulheres e homens em cargos de liderança de topo em Portugal, tendo sido analisada com mais detalhe a sociedade portuguesa.

Contudo, muitos dos estudos apresentados no contexto teórico e conceptual foram realizados globalmente e vão de encontro às conclusões da presente investigação. Deste modo, considera-se que o presente estudo pode ser tido em conta noutros países, nomeadamente na Europa, tendo outras variantes que deverão ser estudadas, como as características da sociedade desse mesmo país.

4. Investigações futuras

Conforme foi possível observar ao longo da presente investigação, as temáticas da liderança e género estão ainda pouco estudadas. Deste modo, existe uma grande variedade de possíveis investigações.

Na minha ótica, em Portugal, deve-se tentar começar por mudar mentalidades. Esta mudança não só deve ser efetuada ao nível do mundo empresarial, mas também as mulheres devem mudar a sua mentalidade, pois elas próprias ainda se estereotipam, acabando por bloquear a sua inserção no mercado de trabalho.

Por mais que se verifique que os homens “não aceitem” as mulheres em cargos de liderança de topo, pela mentalidade machista enraizada, passa pelas próprias mulheres considerarem-se capazes, e não inferiores, para alcançar esses mesmos cargos.

VII. BIBLIOGRAFIA

Aboim, Sofia 2004, *Conjugalidades em mudança: percursos, orientações e dinâmicas da vida a dois*, tese de doutoramento em Sociologia, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

Amâncio, Lígia 1994, *Maculino e Feminino. A construção social da diferença*. Porto: Edições Afrontamento

Amâncio, Lígia 1993, “Género – Representações e Identidades”. In *Sociologia – Problemas e Práticas*, n. 14, pp. 127-140

Amâncio, Lígia 2003, “O género no discurso das ciencias sociais”. In *Análise Social*, vol. XXXVIII, n. 168, pp. 687-714

Amâncio, Lígia 1992, “As Assimetrias nas Representações do Género”. In *Revista Crítica De Ciências Sociais*, n. 34, pp. 9-20

Amorim, Rosália 2009, *O homem certo para gerir uma empresa é uma mulher*. s.l.: Prime Books

Bilhim, João 2011, *Teoria organizacional. Estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

Camara, P. et al. 2007, *Novo Humanator. Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote

Coelho, Lina 2010, *Mulheres, Família e Desigualdade em Portugal*, tese de doutoramento em Economia, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Cova, A. e Pinto, A. 1997, “O Salazarismo e as mulheres: uma abordagem comparativa”. In *Penélope*, nº 17, pp. 71-94.

Cruz, Sofia 2000, “Sobre o trabalho precário feminino: uma breve reflexão”. In *IV Congresso Português de Psicologia*

Delgado, Neusa 2011, *Desafios da gestão e liderança feminina em Cabo Verde: Como exercer a liderança em espaços de identidade masculina*, tese de mestrado em Gestão de Empresas, Instituto Universitário de Lisboa

Desvaux G., Devillard S. e Sancier-Sultan S. 2010, “Women at the top pf corporations: Making it happen”. In *McKinsey & Company’s Women Matter*, Women Matter 2010

Desvaux G. e Devillard S. 2008, “Female leadership, a competitive edge for the future”. In *McKinsey & Company’s Women Matter*, Women Matter 2

Desvaux G., Devillard S. e Sancier-Sultan S. 2009, “Women leaders, a competitive edge in and after the crisis”. In *McKinsey & Company’s Women Matter*, Women Matter 3

Domingues, Francisco 2010, *Um mundo liderado por mulheres*. Lisboa: Esfera do Caos Editores

Fairchild, C. (2014, 8 de Julho), *Women CEOs in the Fortune 1000: By the numbers* [Versão Eletrónica]. Fortune, Acedido a 01 de Agosto de 2014, em: <http://fortune.com/2014/07/08/women-ceos-fortune-500-1000/>

Ferreira, Virgínia 1998, “As mulheres em Portugal: situação e paradoxos”. In *Oficina Centro de Estudos Sociais, Laboratório Associado, Universidade de Coimbra*, nº 119

Ganito, Carla 2010, *Women and Technology: gendering the mobile phone. Portugal as a case study*, tese de doutoramento em Ciências da Comunicação, Universidade Católica Portuguesa.

Gil, I. e Ganito, C. s.d., “Pós-género: Paródia, pastiche, perversão e política: a teoria no reino do pós-género”. In *Comunicação e Cultura*, nº 9, pp.11-23.

Goleman, D. et al. 2002, *Os Novos Líderes – A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva

Gomes, J. et al. 2008, *Manual de gestão de pessoas e capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo

Hofstede, Geert 1983, “The cultural relativity of organizational practices and theories”. In *Journal of International Business Studies*, Vol. 14 Nº 2, Special Issue on Cross-Cultural Management, pp. 75-89.

Ilharco, F. e Lourenço, L. 2009, *Liderança: As Lições de Mourinho*, s.l., Booknomics

Informa D&B, 2012, Estudo sobre o *Perfil da presença feminina no tecido empresarial português*.

Joaquim, Teresa 2007, “Feminismos, estudos sobre mulheres ou ‘para onde vai este barco’”. In *O Longo Caminho das Mulheres: Feminismos – 80 Anos Depois*. Lisboa: Publicações Dom Quixote

Leyens, J., e Yzerbyt, V. 2004, *Psicologia Social*, Lisboa: Edições 70

Maciel, Diana 2010, “Género na sociologia portuguesa”. In *CIES e-Working Paper*, nº 92

Martins, C. e Barracho, C. 2010, *Liderança e Género*, Lisboa: Edições Sílabo

Maxwell, Joseph 2005, *Qualitative research design: an interactive approach*, London e New Dehli: Sage Publications

Nogueira, C. e Saavedra, L. 2007, *Estereótipos de género. Conhecer para os transformar*, s.l., Cadernos Sacausef III, pp. 10-30.

Pina e Cunha, M. et al. 2007, *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH

Policarpo, V. 2011, *Apresentação em formato de slides referente à cadeira de Métodos de Investigação*, lecionada no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação, Universidade Católica Portuguesa

Qualman, Erik 2010, *Socialnomics*, Lisboa: Editorial Presença

Quivy, R., e Campenhoudt, L. 1995, *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva

Vicente, Ana 1998, *As mulheres em Portugal na transição do milénio. Valores - Vivências - Poderes nas relações sociais entre os dois sexos*. Coimbra: Multinova

VIII: ANEXOS

ANEXO A

GUIÃO DE ENTREVISTA - Joana Maia

1. Em Portugal, e também na maioria dos países europeus, a presença feminina em cargos de liderança de topo (CEO, Conselhos de Administração e Comissões Executivas) é ainda bastante reduzida. Na sua opinião, quais os principais fatores/barreiras para que esta presença seja diminuta?
2. Com a revolução de Abril de 1974, o papel da mulher na sociedade portuguesa sofre alterações. Existem cada vez mais mulheres licenciadas. Contudo, a taxa de presença feminina nos cargos de liderança de topo não acompanha este aumento. Na sua opinião, qual a principal razão para este facto?
3. Diversos estudos foram realizados e comprovaram que as empresas/organizações com presença feminina nos Conselhos de Administração/Comissões Executivas têm uma melhor *performance* financeira. Na sua opinião, quais as razões que determinam este sucesso?
4. De que modo considera que as empresas/organizações podem reverter a situação da fraca presença feminina nos cargos de liderança de topo e passar a existir uma diversidade de género nestes mesmos cargos?
5. Os cargos de liderança de topo são, numa visão estereotipada, cargos masculinos. Ao longo do seu percurso profissional tem sentido o impacto desse estereótipo?
 - 5.1. Em caso afirmativo, considera que este estereótipo condiciona a sua atuação enquanto líder?
6. Tem duas filhas. Como concilia o papel de mãe/mulher com o papel de profissional num cargo de liderança de topo?
7. Como descreveria a sua liderança?
8. Quais as características que a melhor definem enquanto líder?

ANEXO B

GUIÃO DE ENTREVISTA - Susana Amador

1. Em Portugal, e também na maioria dos países europeus, a presença feminina em cargos de liderança de topo (CEO, Conselhos de Administração e Comissões Executivas) é ainda bastante reduzida. Na sua opinião, quais os principais fatores/barreiras para que esta presença seja diminuta?
2. Com a revolução de Abril de 1974, o papel da mulher na sociedade portuguesa sofre alterações. Existem cada vez mais mulheres licenciadas. Contudo, a taxa de presença feminina nos cargos de liderança de topo não acompanha este aumento. Na sua opinião, qual a principal razão para este facto?
3. Diversos estudos foram realizados e comprovaram que as empresas/organizações com presença feminina nos Conselhos de Administração/Comissões Executivas têm uma melhor *performance* financeira. Na sua opinião, quais as razões que determinam este sucesso?
4. De que modo considera que as empresas/organizações podem reverter a situação da fraca presença feminina nos cargos de liderança de topo e passar a existir uma diversidade de género nestes mesmos cargos?
5. O mundo da política é, numa visão estereotipada, um mundo de homens. Ao longo do seu percurso profissional tem sentido o impacto desse estereótipo?
- 5.1. Em caso afirmativo, considera que este estereótipo condiciona a sua atuação enquanto líder?
6. É casada e tem filhos. Como concilia o papel de mãe/mulher com o papel de profissional num cargo de liderança de topo?
7. Como descreveria a sua liderança?
8. Quais as características que a melhor definem enquanto líder?

ANEXO C

GUIÃO DE ENTREVISTA - Inês Camilo

1. Em Portugal, e também na maioria dos países europeus, a presença feminina em cargos de liderança de topo (CEO, Conselhos de Administração e Comissões Executivas) é ainda bastante reduzida. Na sua opinião, quais os principais fatores/barreiras para que esta presença seja diminuta?
2. Com a revolução de Abril de 1974, o papel da mulher na sociedade portuguesa sofre alterações. Existem cada vez mais mulheres licenciadas. Contudo, a taxa de presença feminina nos cargos de liderança de topo não acompanha este aumento. Na sua opinião, qual a principal razão para este facto?
3. Diversos estudos foram realizados e comprovaram que as empresas/organizações com presença feminina nos Conselhos de Administração/Comissões Executivas têm uma melhor *performance* financeira. Na sua opinião, quais as razões que determinam este sucesso?
4. De que modo considera que as empresas/organizações podem reverter a situação da fraca presença feminina nos cargos de liderança de topo e passar a existir uma diversidade de género nestes mesmos cargos?
5. Os cargos de liderança de topo são, numa visão estereotipada, cargos masculinos. Ao longo do seu percurso profissional tem sentido o impacto desse estereótipo?
 - 5.1. Em caso afirmativo, considera que este estereótipo condiciona a sua atuação enquanto líder?
6. O papel de mãe/mulher continua a ser considerado um obstáculo à conciliação com o papel da mulher enquanto profissional. Concorda com esta afirmação? Se sim, porquê?
7. Como descreveria a sua liderança e atuação no Conselho de Administração?
8. Quais as características que a melhor definem enquanto líder?

ANEXO D

GUIÃO DE ENTREVISTA - Luís Borges Rodrigues

1. Em Portugal, e também na maioria dos países europeus, a presença feminina em cargos de liderança de topo (CEO, Conselhos de Administração e Comissões Executivas) é ainda bastante reduzida. Na sua opinião, quais os principais fatores/barreiras para que esta presença seja diminuta?
2. Com a revolução de Abril de 1974 em Portugal, o papel da mulher na sociedade portuguesa sofre alterações. Existem cada vez mais mulheres licenciadas. Contudo, a taxa de presença feminina nos cargos de liderança de topo não acompanha este aumento. Na sua opinião, qual a principal razão para este facto?
3. Diversos estudos foram realizados e comprovaram que as empresas/organizações com presença feminina nos Conselhos de Administração/Comissões Executivas têm uma melhor performance *financeira*. Na sua opinião, quais as razões que determinam este sucesso?
4. Considera importante a diversidade de género em cargos de liderança de topo? Porquê?
 - 4.1. Em caso afirmativo, de que modo considera que as empresas/organizações podem reverter a situação da fraca presença feminina nos cargos de liderança de topo e passar a existir uma diversidade de género nestes mesmos cargos?
5. Os cargos de liderança de topo são, numa visão estereotipada, cargos masculinos. Considera que o mundo dos negócios ainda está estruturado de forma a que se criem ambientes masculinos e limitem, assim, o acesso das mulheres aos cargos de topo?
6. Pela sua experiência profissional, considera que ainda existe em Portugal o impacto dos estereótipos de género no acesso das mulheres aos cargos de liderança de topo?
 - 6.1. Em caso afirmativo, considera que este estereótipo condiciona a atuação das mulheres enquanto líderes?

ANEXO E

GUIÃO DE ENTREVISTA - Luís Pignatelli

1. Em Portugal, e também na maioria dos países europeus, a presença feminina em cargos de liderança de topo (CEO, Conselhos de Administração e Comissões Executivas) é ainda bastante reduzida. Na sua opinião, quais os principais fatores/barreiras para que esta presença seja diminuta?
2. Com a revolução de Abril de 1974 em Portugal, o papel da mulher na sociedade portuguesa sofre alterações. Existem cada vez mais mulheres licenciadas. Contudo, a taxa de presença feminina nos cargos de liderança de topo não acompanha este aumento. Na sua opinião, qual a principal razão para este facto?
3. Diversos estudos foram realizados e comprovaram que as empresas/organizações com presença feminina nos Conselhos de Administração/Comissões Executivas têm uma melhor performance *financeira*. Na sua opinião, quais as razões que determinam este sucesso?
4. Considera importante a diversidade de género em cargos de liderança de topo? Porquê?
 - 4.1. Em caso afirmativo, de que modo considera que as empresas/organizações podem reverter a situação da fraca presença feminina nos cargos de liderança de topo e passar a existir uma diversidade de género nestes mesmos cargos?
5. Os cargos de liderança de topo são, numa visão estereotipada, cargos masculinos. Considera que o mundo dos negócios ainda está estruturado de forma a que se criem ambientes masculinos e limitem, assim, o acesso das mulheres aos cargos de topo?
6. Pela sua experiência profissional, considera que ainda existe em Portugal o impacto dos estereótipos de género no acesso das mulheres aos cargos de liderança de topo?
 - 6.1. Em caso afirmativo, considera que este estereótipo condiciona a atuação das mulheres enquanto líderes?