



Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Catarina Alexandra Baptista Simões Ribeiro

Aluna 16858

Liderança no Feminino e Liderança no Masculino:
Perspetivas Diferenciadas sobre o Impacto
na Gestão da Mudança nas Organizações

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessá-
rios à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos
realizado sob a Orientação do Professor Wander de Carvalho
e Coorientação Professor Doutor Alexandre Silva

Coimbra, outubro de 2019

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da dissertação.

“Hoje melhor do que ontem amanhã melhor do que hoje”

Filosofia Kaizen

AGRADECIMENTOS

Foi uma longa e árdua caminhada repleta de dúvidas, mas também de certezas, de receios, mas também de conquistas.

Fica o reconhecimento e o agradecimento a todos aqueles que ao longo desta jornada me apoiaram e incentivaram...a todos os que acreditaram em mim.

Ao Professor Wander de Carvalho e Professor Doutor Alexandre Silva, pela amizade, pelos conselhos, orientações, motivação, disponibilidade, confiança e por todas as recomendações que possibilitaram o progressivo desenvolvimento deste trabalho.

Quero agradecer à Laboral Gest, à Sandra por todo o apoio e generosidade e às meninas à Diana, à Sofia, à Filipa e à Nídia...obrigada, a todas, por me receberem tão bem.

À Inês pela ajuda, preciosa, na transcrição das entrevistas. À Luísa companheira de estudo e de luta!

À Raquel; à Coelho; à Joana; à Mariana, à Adriana; à Fátima, ao Cândido; à Ana P.; à Madalena; à Ana C., à São, à Cristina, ao Samuel e ao Jorge pela força, pelo carinho, pela motivação!

À mana Carla, companheira de mestrado! E ao mano Jorge pela ajuda nas entrevistas.

E por fim, e sempre em primeiro, ao pai Joaquim e à mãe Alice, pelo mimo e pelo apoio incondicional que sempre me deram.

A todos o meu reconhecido agradecimento!

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
2. LIDERANÇA NO FEMININO, LIDERANÇA NO MASCULINO- ENQUADRAMENTO TÉORICO	3
2.1. LIDERANÇA	3
2.1.1. Definição	3
2.1.2. Estilos/Tipos de Liderança.....	5
2.1.3. O Estilo Autoritário/Autocrático	5
2.1.4. O Estilo Democrático/Participativo.....	5
2.1.5. O Estilo Laissez- Faire/Liberal	6
2.1.6. Teorias/Modelos de Liderança.....	6
2.1.6.1. Transformacional	7
2.1.6.2. Transacional	7
2.1.6.3. Transcultural	8
2.1.6.4. Situacional	8
2.1.6.5. Carismática.....	9
2.1.7. Liderança Eficaz	10
2.2. O PAPEL DA MULHER.....	11
2.2.1. A Evolução.....	11
2.2.2. O Género	14
2.3. LIDERANÇA NO FEMININO E LIDERANÇA NO MASCULINO: QUEM É MELHOR LÍDER?	15
2.4. A MUDANÇA NO QUADRO DAS ORGANIZAÇÕES.....	20
2.4.1. O que é a mudança	20
2.4.2. Tipos de Mudança.....	21
2.4.3. As resistências à mudança	21
2.4.4. A gestão da mudança.	23
2.4.5. Liderar na mudança	24
2.5. AS RESISTÊNCIAS À LIDERANÇA NO FEMININO E AS RESISTÊNCIAS À LIDERANÇA NO MASCULINO	25
3. LIDERANÇA NO FEMININO E LIDERANÇA NO MASCULINO E AS RESISTÊNCIAS À MUDANÇA – A PERTINÊNCIA DO ESTUDO.....	28
3.1. OS OBJETIVOS E AS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	29
3.2. FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA	30
3.2.1. A metodologia.....	30
3.2.2. Entrevista a líderes.....	32
3.3. MULHERES E HOMENS: A LIDERANÇA, A GESTÃO DA MUDANÇA, AS RESISTÊNCIAS ... OS DESAFIOS	34
3.3.1. Liderança.....	34
3.3.2. Perfis – o líder	40
3.3.2.1. O papel da mulher / A questão do Género	46
3.3.3. A mudança no quadro das organizações.....	48
3.3.4. As resistências à mudança	49
3.3.4.1. Perfis – Resistência às mudanças	49

3.4. DIFICULDADES, DESAFIOS E CONTRIBUTOS	54
4. CONCLUSÕES	57
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
6. ANEXOS	65
6.1. PREPARAÇÃO DA ENTREVISTA	66

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 2-1 - CAUSAS DA RESISTÊNCIA À MUDANÇA	23
TABELA 3-1 - CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS	32
TABELA 3-2 - OBJETIVOS DO GUIÃO	33
TABELA 3-3 - MATRIZ DE ANÁLISE DE CONTEÚDO	34
TABELA 3-4 – GRELHA DE PERFIS DE LIDERANÇA – LIDERANÇA	36
TABELA 3-5 – ANÁLISE (LIDERANÇA)	37
TABELA 3-6 – GRELHA DE PERFIS – O LÍDER.....	42
TABELA 3-7 – ANÁLISE DE DADOS – O LÍDER.....	43
TABELA 3-8 - GRELHA DE PERFIS – RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS.....	50
TABELA 3-9 – ANÁLISE (RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS).....	51
TABELA 3-10 – ANÁLISE (RESISTÊNCIAS NO SISTEMA PÚBLICO OU PRIVADO).....	52

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 3-1 - LIDERANÇA	37
GRÁFICO 3-2 – O LÍDER.....	43
GRÁFICO 3-3 – RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS	51
GRÁFICO 3-4 – RESISTÊNCIAS NO SISTEMA PÚBLICO OU PRIVADO	52

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

VUCA - Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous

CEO – Chief Executive Office

CFO – Chief Financial Office

CHRO – Chief Human Resources Office

RESUMO

Esta dissertação tem o intuito de explorar a visão das Lideranças no masculino e no feminino e o impacto, dessas Lideranças, na Gestão da Mudança mais concretamente nas Resistências à Mudança.

Com o presente estudo pretendemos responder às seguintes questões de Investigação:

- Liderança no Feminino ou Liderança no Masculino ou simplesmente Liderança?
- Podemos falar em diferentes graus de eficácia ou de efetividade em função de cada estilo de liderança aplicado?
- Líderes femininos e líderes masculinos gerenciam de forma distinta a mudança?
- Qual o estilo de liderança que sofrerá uma maior resistência?

Para responder as questões de investigação optámos por proceder a um estudo exploratório, utilizando, para tanto, a análise de conteúdo (qualitativa e quantitativa).

Podemos afirmar que nem todos nascemos para liderar, mas tanto um homem como uma mulher poderão ser líderes. Contudo, é perceptível na amostra estudada, que as mulheres têm um estilo de liderança mais focada nas pessoas e os homens têm um estilo de liderança mais focado nos resultados o que nos leva a afirmar, para este estudo, que o estilo de liderança no feminino, sendo mais focado nas pessoas, será um estilo de liderança mais eficaz.

Por outro lado, as pessoas são naturalmente avessas à mudança, não tendo a pesquisa encontrado relação entre uma liderança no feminino ou uma liderança no masculino e as resistências à mudança.

Palavras-chave: Liderança, Liderança no Feminino; Liderança no Masculino; Gestão da Mudança; Resistências à Mudança

ABSTRACT

This dissertation aims to explore the vision of male and female leaders and the impact of these leaderships on Change Management, more specifically on Resistance to Change.

With this study we intend to answer the following research questions:

- Female Leadership or Male Leadership or simply Leadership?
- Can we speak of different degrees of efficiency or effectiveness depending on each leadership style applied?
- Do female leaders and male leaders manage change differently?
- Which leadership style will endure more resistance?

In order to answer the research questions, we chose to carry out an exploratory study, using content analysis (qualitative and quantitative).

We can say that not all of us are born to lead, but both men and women can be leaders. However, it is noticeable that women have a more people-focused leadership style and men a more result-oriented leadership style which leads us to state, in this study, that the female-focused leadership style, being more people-focused, will be a more effective leadership style.

On the other hand, people are naturally averse to change. Research has not found a relationship between female leadership or male leadership and resistance to change.

Keywords: Leadership, Female Leadership; Male Leadership; Change Management; Resistance to Change

1. INTRODUÇÃO

À medida que as mulheres foram ocupando posições influentes no ensino, nas organizações ou na política, os aspetos femininos da liderança começaram a chamar atenção dos investigadores (Subramanian, Irudayaraj & George, 2016). Apesar de haver um entendimento generalizado de que as mulheres enfrentam muito mais desafios e barreiras para alcançar posições de liderança, o foco do nosso estudo não é perceber quais os desafios e barreiras que as mulheres encontram ou que terão de ultrapassar para atingir cargos de liderança.

O que questionamos é se, ultrapassado o *glass ceiling*¹, a barreira invisível que as mulheres enfrentam quando aspiram em alcançar posições de liderança, a liderança no feminino difere da liderança no masculino. Haverá diferenças na eficácia? Terão estas questões algum fundamento?

Por outro lado, é consabido que as organizações permanecem competitivas porque são capazes de apoiar e implementar mudanças contínuas e transformacionais (Gilley, Dixon & Gilley, 2008). Assim sendo, a liderança no feminino enfrentará as mesmas resistências à mudança que uma liderança no masculino?

A dissertação que aqui se apresenta integra-se precisamente neste tipo de contexto, da liderança no feminino e no masculino e das resistências à mudança e resulta de um trabalho exploratório e de análise de conteúdo que foi desenvolvido através de entrevistas a mulheres e homens com cargos de lideranças, de topo, em diversas empresas e instituições portuguesas.

Como Objetivo Principal esta dissertação tem o intuito de explorar a visão das lideranças no masculino e no feminino de alguns dirigentes de topo do setor privado e público e o impacto, dessa liderança, na gestão da mudança mais concretamente nas resistências à mudança.

¹ Metáfora originalmente utilizada por Carol Hymowitz e Timothy Schellhardt num artigo no Wall Street Journal, em março de 1986 (*apud* Subramanian et al. 2016).

Como Objetivo Específico, realizar entrevistas a lideranças de topo: Presidentes de Câmaras Municipais; CEO's de Grandes empresas e CEO's de PME's; Bastonários; Presidentes de Associações. Abordando sempre a questão de numa perspetiva no feminino e no masculino.

Com o presente estudo pretendemos responder às seguintes questões de Investigação:

- 1 – Liderança no Feminino ou Liderança no Masculino ou simplesmente Liderança?
- 2 – Podemos falar em diferentes graus de eficácia ou de efetividade em função de cada estilo de liderança aplicado?
- 3 – Líderes femininos e líderes masculinos gerenciam de forma distinta a mudança?
- 4 - Qual o estilo de liderança que sofrerá uma maior resistência?

Tivemos a plena consciência das dificuldades a enfrentar: poucas mulheres em cargos de liderança de topo, os limites temporais, uma imensidade de dados a recolher por cada entrevista realizada e a tratar por análise de conteúdo qualitativa e quantitativa, numa investigação exploratória e descritiva, e a literatura existente que, sendo vasta num conceito mais geral, torna-se escassa na integração dos constructos aqui abordados.

2. LIDERANÇA NO FEMININO, LIDERANÇA NO MASCULINO- ENQUADRAMENTO TÉORICO

O processo de investigação implica uma organização de ideias e perspetivas em torno dos constructos estudados que neste caso está direcionado para a liderança no feminino e no masculino, a gestão da mudança e as resistências à mudança. A revisão da literatura, com vista à localização mais precisa nos domínios a investigar e, com a perceção do estado atual dos conhecimentos foi possível definir os objetivos adequados e a escolha da metodologia a prosseguir. Reconhecemos a relevância desta fase. A leitura dá-nos opções que nos levam a uma definição de critérios que são fulcrais para a tomada de decisão.

Os próximos capítulos sintetizam a revisão de literatura sobre as temáticas desenvolvidas na presente dissertação. Esta revisão inicia-se com algumas considerações sobre os conceitos de liderança, a liderança no feminino e a liderança no masculino, a questão do género e prossegue com a temática da mudança organizacional numa alusão mais próxima ao foco central do estudo, na sua relação com o papel dos líderes homens e mulheres e a sua interação com as resistências à mudança.

2.1. Liderança

2.1.1. Definição

O mundo no qual as organizações de hoje operam tornou-se não apenas mais arriscado, mas também mais volátil, incerto, complexo e ambíguo – VUCA (Shoemaker, Heaton e Teece, 2018).²

Os líderes precisam de estar preparados para todo o tipo de turbulência ou convulsão, para escolher um caminho através do nevoeiro. Navegando num mundo VUCA exige-se uma liderança especial para manter a organização ágil, comprometida, rentável, competitiva e sustentável (idem).

Desde há muito que a liderança suscita interesse entre os estudiosos. Existem inúmeras definições de liderança. Yukl (apud Moller, Baptista & Gomes, 2010), refere que a

² Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous

liderança é um processo de influência intencional de uma pessoa sobre outras para “guiar, estruturar e facilitar atividades e relações dentro de um grupo ou organização”.

Devido a uma realidade volátil dos negócios, todos olham para o líder. Todos procuram ideias e inspiração no topo da pirâmide; a sua atitude influencia o estado de espírito dos subordinados e estabelece um efeito dominó que percorre o clima emocional de toda a organização (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2002).

Vroom e Jago (1995) definiram a liderança como “um processo de motivar pessoas a trabalharem colaborativamente para alcançar grandes coisas” (apud Cunha, Cunha, Cardoso & Neves, 2016).

Por sua vez, para Araújo (2002), a liderança é o grau de influência conseguido sobre os trabalhadores, tendo em vista uma alteração positiva de atitudes e comportamentos. A liderança requer um conjunto de capacidades que permitem condicionar gradualmente os comportamentos e atitudes de outros, disponibilizando-os para estarem ao serviço da equipa e não só dos seus interesses individuais.

Para Rego e Cunha (2018), a liderança é um processo complexo e multidimensional que envolve a capacidade que o indivíduo tem para influenciar e motivar e habilitar outros. É um processo de influência recíproca que envolve o líder, os liderados e todo o contexto interno e externo adjacente à organização sendo, por isso, um processo dinâmico. “Um bom chefe faz com que homens comuns façam coisas incomuns” (Peter Druker, apud Rego e Cunha, 2018).

A liderança é capacidade de gerar energia nos outros levando-os à motivação, ao comprometimento e ao cumprimento de objetivos comuns e não individuais é a pedra basilar para as competências de um líder da atualidade (Pais, 2006).

Em relação ao ambiente que o circunda e aos colaboradores com quem se relaciona o líder deverá ter em conta as suas características na escolha do estilo de liderança a aplicar, observando a relação de trabalho; as atitudes relativamente à autoridade; os níveis de maturidade; a experiência e as competências de cada colaborador (Teixeira, 2005).

“Os grandes líderes emocionam-nos. Acendem as nossas paixões e inspiram o melhor que há em nós”, (Golema, Boyatzis & Mckee, 2002, página 23)

Assim, a liderança e o seu processo de influenciar outrem em benefício de um bem comum não provém apenas da boa disposição dos líderes ou da sua habilidade de dizer coisas acertadas. Provém, também, de um conjunto de atividades coordenadas que definem estilos de liderança, (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2002).

2.1.2. Estilos/Tipos de Liderança

Para Robbins (2005) os líderes eficazes não utilizam um único estilo de liderança, eles ajustam o seu estilo a cada situação, a cada indivíduo ou grupo e a cada situação organizacional.

Diferentes estilos de liderança ou diferentes comportamentos terão diferentes efeitos nas dinâmicas de grupo e nas organizações. Passamos a descrever os três estilos clássicos de liderança pelos quais navegaremos em primeiro lugar: o Autoritário; o Democrático e o *Laissez-Faire*.³

2.1.3. O Estilo Autoritário/Autocrático

A liderança autocrática é um estilo de liderança em que o líder assume todas as decisões, e que não dá lugar à participação dos seus colaboradores. O líder autoritário prefere concentrar-se nos resultados e nas tarefas, não existindo margem para qualquer tipo de espontaneidade e de iniciativa por parte dos liderados (Fitzgerald & Hunt 2018). É uma liderança opressiva que leva os liderados à submissão, alienação e à passividade. Tende a olvidar as pessoas, as suas necessidades, sentimentos e competências, fazendo com que se sintam incapazes. Essa postura acaba por deteriorar as relações interpessoais, e os subordinados podem manifestar revolta, hostilidade, retração, resistência, baixa produtividade e absentismo, (Fitzgerald & Hunt 2018).

2.1.4. O Estilo Democrático/Participativo

O estilo democrático ou participativo é caracterizado por ser uma liderança integradora, na qual os líderes estão mais orientados para os problemas dos subordinados considerando

³ Flynn, Simone I., *Authoritarian, Democratic, and Laissez-Faire Leadership*. Salem Press Encyclopedia, 201, consultado em 8 dezembro de 2018.

que todos os indivíduos podem contribuir para que a organização atinja seus objetivos e, por isso, são considerados líderes mais produtivos e eficazes (Moller, Baptista & Gomes, 2010). Na liderança democrática todos intervêm no processo de tomada de decisão, todos têm a oportunidade de participar, a troca de ideias e a discussão é incentivada e aplaudida. O líder é um motivador, um orientador, um coordenador. Neste estilo impera o espírito de cooperação e de afinidade interpessoal (Moller, Baptista & Gomes, 2010). Da aplicação deste estilo, os liderados tendem a ter alto rendimento e o ambiente de trabalho é agradável (Ibidem).

2.1.5. O Estilo *Laissez-Faire*/Liberal

Para Cunha et al. (2016), na Liderança *Laissez-Faire* ou Liberal, o líder evita conflitos e tenta agradar a todos o tempo todo. Em geral, apresenta dificuldades na resolução de problemas e em tomar decisões. Concede aos seus colaboradores uma completa liberdade de ação. Considera que a melhor forma de liderar é não liderar em absoluto, deixando que os colaboradores tenham uma completa liberdade, sem direção, controlo ou assistência. Como consequência dessa postura pode haver um clima de incerteza e indefinição, atritos e desorganização, gerando baixos índices de produtividade, O líder abstém-se de tentar influenciar os subordinados (Cunha et al, 2016). É uma liderança caracterizada pelo evitamento do líder em assumir responsabilidades. Neste género de liderança os líderes re-freiam os seus ímpetos em orientar ou a tomar decisões e não se envolvem com os seus colaboradores (Powell, 2011).

2.1.6. Teorias/Modelos de Liderança

São grandes as dinâmicas das alterações no ambiente económico onde as organizações operam, com ambientes globais cada vez mais turbulentos, competitivos e dependentes de novas tecnologias. Estes contextos exigem organizações de "alto envolvimento" com autoridade descentralizada e estruturas flexíveis, levando ao aparecimento de novas formas de liderança (Powell,2011).

De acordo com Moller e Gomes (2010), uma liderança exercida por pessoas que introduzem mudanças na sociedade e nas organizações, deixa marcas permanentes.

Moller e Gomes (2010), consideram que os novos paradigmas de liderança desenvolvem-se em contextos atuais desafiantes, por isso também são considerados como modelos de situação, contingentes e de transformação. Estes modelos incorporam conceitos carismáticos, transacionais e visionários. Nesse sentido iremos considerar, no nosso estudo, a liderança transformacional, transacional, transcultural, situacional e carismática.

2.1.6.1. Transformacional

Esta é uma forma de liderança baseada não na tradição nem na autoridade formal, mas sim na perceção dos colaboradores de que o líder está dotado de excepcionais qualidades (Cunha et al, 2016). Os líderes transformacionais são caracterizados pelo desejo de influenciar, pela autoconfiança e um forte sentido de moral (Subramanian et al. 2016).

Para Powell (2011), os líderes transformacionais motivam os seus colaboradores a releverem os seus próprios interesses em prol das necessidades do grupo ou da organização. O líder transformacional estabelece elevados padrões de performance e desenvolve os seus subordinados no sentido de atingirem esses padrões, transformando seguidores em líderes. O desempenho dos seguidores vai muito para além das expectativas (Subramanian et al. 2016). Powell (2010), considera que este tipo de liderança exhibe 4 tipos de comportamentos: (a) **Influência idealizada**, exibindo atributos que induzem os seus seguidores a visualizá-los como modelos, com comportamentos que comunicam valores, propósitos e sentido da missão; b) **motivação inspiradora** exalando otimismo e excitação sobre a missão e a sua alcançabilidade; c) **estímulo intelectual** encorajando os colaboradores a questionarem suposições básicas e a visualizar as tarefas e os problemas que surjam de diferentes perspetivas e d) **individualização** centrando-se no desenvolvimento e orientação individual dos colaboradores analisando as necessidades específicas de cada um. Tende a estar mais presente nas organizações que possuem uma estrutura formal e rígida, nas quais é esperado que os colaboradores sigam as regras e respeitem a hierarquia.

2.1.6.2. Transacional

Os líderes transacionais concentram-se em clarificar as responsabilidades dos subordinados e a forma como devem executá-las (Powell, 2011e Subramanian et al., 2016). Esta liderança exhibe dois tipos de comportamento: a) **recompensa**, prometendo e providenciando recompensas adequadas quando os colaboradores atingirem os objetivos

designados; b) **gerenciamento/liderança por exceção** intervindo para corrigir o desempenho do colaborador antecipando um problema ou, após o problema ter ocorrido estando sistematicamente a monitorizar a performance dos seus colaboradores (Powell, 2011 e Subramanian et al., 2016).

2.1.6.3. Transcultural

Segundo esta perspetiva, os líderes são vistos como cidadãos do mundo. As atitudes fomentadoras de eficácia numa determinada cultura podem suscitar outros efeitos quando aplicadas num outro ambiente. Os efeitos da aplicação de um determinado estilo de liderança poderão ser reforçados ou atenuados pelas nuances culturais. Uma prática motivacional aplicada com sucesso numa determinada cultura poderá não ser a mais adequada quando aplicada noutra ambiente cultural (Cunha et al. 2016).

Este género de liderança adquire particular relevância neste mundo globalizado em que as organizações lidam com pessoas de distintas culturas, seja dentro do seu próprio país, seja fora. Existe a clara necessidade de respeitar culturas muito distintas e proporcionar parcerias multiculturais baseadas na confiança e respeito (ibidem).

Na verdade, as organizações necessitam de uma liderança forte para atingir a uma vantagem competitiva sustentável. Num mundo VUCA em que circulamos, precisamos de líderes que desafiem o *status quo*, que criem visões do futuro e sejam capazes de inspirar todos aqueles que constituem a organização a querer realizar essas visões. Os melhores líderes são aqueles que escutam, motivam e oferecem apoio aos seus colaboradores (Robbins, 2004).

2.1.6.4. Situacional

Para Blanchard (2013), a estratégia de compatibilidade é a essência da liderança situacional. Deve adaptar-se o estilo de liderança à situação. " O subordinado é novo e inexperiente relativamente à tarefa que tem em mãos? Então é preciso mais formação e direção. O subordinado é competente e experiente? Requer menos supervisão direta. A verdade é que estamos todos em diferentes níveis de desenvolvimento, dependendo da tarefa que estamos a executar numa dada altura", Blanchard, (2013, pág 79). O líder tem em consideração os diferentes graus de maturidade e desenvolvimento dos liderados, propondo uma racionalização e compreensão de todo o ambiente (McCleskey, 2016). Aqui, o líder

concentra-se na relação que tem com os seus seguidores identificando o grau de maturidade, de cada um, o que motiva cada indivíduo da sua equipa. Os líderes estão orientados para as tarefas e definem os papéis dos seguidores, dão instruções definidas, criam padrões organizacionais e estabelecem canais de comunicação específicos. Este tipo de liderança promove uma flexibilidade na atuação, no sentido em que cada situação é analisada de acordo com o seu cenário; uma otimização do tempo aumentando a produtividade e promove o desenvolvimento da maturidade da equipa e até do próprio líder (McCleskey, 2016). Para Robbins (2004), a liderança situacional olha para a relação líder/liderados de forma análoga àquela existente entre pais e filhos, na medida em que os pais vão reduzindo o controlo sobre os filhos à medida que estes se tornam mais responsáveis e maduros. Por outro lado, este estilo também comporta desvantagens já que proporciona uma falta de padrão, uma excessiva dependência do líder e o *timing* do desenvolvimento pode ser longo já que envolve diversas variáveis e diversos indivíduos com características singulares (McCleskey, 2016).

2.1.6.5. *Carismática*

Carisma é uma palavra Grega que significa “um presente divinamente inspirado” (Fitzgerald & Hunt 2018). Para estes autores, na liderança carismática um líder é fortemente admirado pelos seguidores. Um líder carismático é percebido pelos liderados como um herói com capacidades extraordinárias. Os líderes carismáticos têm importantes capacidades: de visão que baralha o *satus quo*, mas que ao mesmo tempo reflete as percepções do colaboradores; têm uma grande capacidade de auto sacrifício estando dispostos a correr grandes riscos para atingir a sua visão; são sensíveis ao ambiente, a tudo o que os rodeia; são sensíveis às questões e capacidades dos outros, às suas necessidades e sentimentos; são confiantes, energéticos e entusiastas usando uma linguagem emotiva e apaixonada a fim de transmitir uma mensagem inspiradora que eleve o grau de comprometimento dos colaboradores e , por fim, têm comportamentos fora das normas (Robbins, 2004; Fitzgerald & Hunt 2018).

2.1.7. Liderança Eficaz

Hao & Yazdanifard (2015), consideram que a liderança é um dos mais relevantes fatores que proporcionam mudanças positivas numa organização. Sem liderança a organização não será capaz de mudar no sentido pretendido ou desejado.

Uma liderança eficaz terá a capacidade de influenciar ou alterar os valores, crenças, comportamentos e atitudes de outra pessoa. Um indivíduo com uma forte capacidade de liderança será um bom exemplo ou modelo para seus funcionários, porque o líder que é capaz de, efetivamente, alcançar um bom resultado ou conquista, ganha a confiança e a admiração de seus colaboradores mudando, mesmo que inadvertidamente, os seus valores e crenças. Líderes que possuem uma liderança forte têm o poder de influenciar outras pessoas no sentido de alcançarem as metas e objetivos da organização (Hao & Yazdanifard 2015).

Os líderes mais eficazes têm um elemento em comum: a capacidade de manter as equipas/colaboradores comprometidos, sendo que a capacidade de liderar com eficácia decorre de várias habilidades, como: comunicar, motivar, ter visão, servir de exemplo, demonstrar empatia, confiança, utilizar os seus pontos fortes e reconhecer as suas fraquezas, persistência; integridade e humildade intelectual, (Madanchian, Hussein, Noordin e Taherdoost, 2017).

Segundo Sternberg (2007), o termo *effectiveness* (eficácia) surge associado ao desempenho e à qualidade das atividades desenvolvidas, aos comportamentos e às competências que levam a esse desempenho. A eficácia resulta, portanto, dos desempenhos, dos comportamentos e das atitudes dos líderes. Para Sternberg (2007), a liderança eficaz é uma síntese de ‘*wisdom, creativity and intelligence*’ (WICS) sendo que a ideia básica é que estes três componentes necessitam de trabalhar em conjunto para termos um líder eficaz.

Posto isto, diremos que há um caldo cultural em que se desenvolvem as organizações em mudança, porque estas são feitas de pessoas. E na medida em que os líderes lidam com pessoas em contexto e têm as suas visões estratégicas de mudança, parece ser muito interessante analisar as eventuais diferenças de percepção de homens e mulheres, ainda que sem a intenção de atribuição de causalidade.

2.2. O papel da mulher

2.2.1. A Evolução

A mulher não é só casa
mulher-loiça, mulher-cama
ela é também mulher-asa,
mulher-força, mulher-chama (...)

Trouxe a fábrica ao seu lar
e ordenado à cozinha
e impôs a trabalhar
a razão que sempre tinha

Trabalho não só de parto
mas também de construção (...)

A posse vai-se acabar
no tempo da liberdade
o que importa é saber estar
juntos em pé de igualdade

Desde que as coisas se tornem
naquilo que a gente quer
é igual dizer meu homem
ou dizer minha mulher,

Ary dos Santos⁴

A sociedade portuguesa ainda está profundamente marcada por estereótipos de género. Ainda hoje estão vivas muitas mulheres que há 50 anos precisavam da autorização do estado ou do pai para casar⁵, ou do marido para poder viajar para fora do país. Apenas em

⁴ Santos, A. O Poema a Mulher. <https://baudasalebrancas.blogs.sapo.pt/ari-dos-santos-poema-a-mulher-3605>, consultado em 08/03/2019.

⁵ "O celibato das enfermeiras no Estado Novo": Em 1938, através do artigo 60.º do decreto-lei n.º 28 794, de 1 de julho, o regime do Estado Novo determina a proibição do exercício da profissão de enfermagem nos hospitais civis por mulheres casadas "Nos lugares dos serviços de enfermagem e domésticos (serviço interno) a preencher por pessoal feminino só poderão de futuro ser admitidas mulheres solteiras e viúvas, sem filhos, as quais serão substituídas logo

1976 foi abolido o direito do marido de abrir a correspondência da mulher. O papel culturalmente aceite da mulher era ficar em casa a cuidar dos filhos e da casa o que correspondia, na grande maioria dos casos, às opções possíveis, portanto cabia às mulheres apenas o direito de cuidar do marido, dos filhos, da casa e de alguns afazeres sociais; mas nunca tarefas remuneradas, (Schlickmann e Pizarro, 2013), estando socialmente atribuído ao homem o sustento e as funções tidas como mais relevantes para a economia e a vida pública, sendo relegado para a mulher o papel, considerado secundário, de assistência doméstica. A ascensão social era claramente feita pelo estatuto adquirido com o casamento, em detrimento daquele que poderia advir da escolarização ou possibilidade de acesso a carreiras ou cargos por mérito ou valor (Schlickmann e Pizarro, 2013).

Para Schlickmann e Pizarro (2013), com o rebentar das Grandes Guerras, as mulheres perceberam que eram capazes de fazer mais do que os ditos afazeres domésticos iniciando-se nessa época os movimentos femininos e as lutas pelos seus direitos. Hoje, a maior parte das mulheres nascidas a partir da década de 1970 podem candidatar-se a um emprego e reclamar direitos que nem sequer eram consignados durante o Estado Novo. Aliás, só em 1974 as mulheres puderam votar (e ser eleitas) pela primeira vez de forma universal e livre, e apenas em 1978,⁶ com a revisão do Código Civil a mulher casada deixou de ter estatuto de dependência do marido. Apesar dos grandes saltos que a sociedade portuguesa deu após o 25 de Abril de 1974 e a posterior integração europeia, as mulheres em 2011 ainda representavam 68% dos portugueses analfabetos, apesar deste valor incluir uma população feminina envelhecida⁷. Esse valor não mudou desde os anos 1970, apenas reduziu o número de portugueses sem escolarização, que eram cerca de 1,8 milhões em 1970 e em 2011 estavam reduzidos a 500 mil.

As estatísticas da escolarização mostram que em 1940 em média a população tinha 0,9 anos de frequência escolar e apenas 30 sujeitos tinham grau superior⁸. Mas atualmente

que deixem de verificar-se estas condições." <http://app.parlamento.pt/comunicar/Artigo.aspx?ID=1000>. Consultado em 4 setembro de 2018.

⁶ Boletim da Assembleia da República in <http://app.parlamento.pt/comunicar/Artigo.aspx?ID=1384>, consultado em 4 de setembro de 2018

⁷ <https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela> Consultado em 4 setembro de 2018

⁸ Estatísticas Históricas Portuguesas in https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=138364&PUBLICACOESmodo=2 Consultado em 4 de setembro de 2018.

também são as mulheres as que têm mais cursos superiores⁹. Uma possível repercussão desta tendência é o acesso aos cargos de topo da administração pública e privada.

No que respeita a Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos as estatísticas de 2017¹⁰ apontam para uma representatividade de cerca de 50, sem esquecer que esta estatística abrange uma categoria profissional muito alargada. Reconhecidamente o papel da mulher tem estado em destaque em todos os setores da sociedade e um dos casos paradigmáticos é a representação de mulheres na Assembleia da República que passa de 21,3% em 2005 para 33% em 2015¹¹. Sabemos que isso se deveu à aprovação da chamada Lei da Paridade, em 2006, (Lei da Paridade nos Órgãos Colegiais Representativos do poder Político, Lei Orgânica nº 3/2006 de 21 de agosto) mas ainda assim se percebe a pressão exercida nesse sentido, já que o valor atingido em 2015 é o limiar mínimo de paridade de acordo com o que está definido na Lei.

A urgência da obtenção destas taxas na Assembleia da República não passou para outras estruturas públicas de decisão e representatividade política, como a presidência das Câmaras, onde apenas observamos um máximo em 2013, de 7,5%.¹²

A mudança de estatuto e do lugar da mulher no mundo do trabalho tem conduzido a novas questões de igualdade de géneros ou de igualdade de oportunidade de géneros, e ao nível da liderança.

Quando analisamos esta questão do ponto de vista da liderança alguns estudos concluem que as mulheres apresentam perfis de liderança naturalmente diferentes dos homens, tendo perceções ao nível da componente ética e motivacional distintas dos estereótipos masculinos. Ainda assim, alguns estudos realizados apontam que, frequentemente, a mulher em posições de liderança de alto nível tende a ter padrões de comportamento semelhantes aos seus homólogos masculinos¹³.

⁹ Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG) (<https://www.cig.gov.pt/>). Consultado em 4 de setembro de 2018

¹⁰ https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006139&contexto=bd&selTab=tab2 consultado em 4 de setembro de 2018

¹¹ Igualdade de Género em Portugal. Indicadores Chaves em 2017. https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2017/07/AF_CIG_FactSheet.pdf. Consultado em 4 de setembro de 2018

¹² <https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2018/02/Boletim-estatistico-2017.pdf>. Consultado em 4 de setembro de 2018

¹³ Inclusiveness: O Papel das Mulheres no mundo empresarial. <https://www.dinheirovivo.pt/opiniao/inclusiveness-o-papel-das-mulheres-no-mundo-empresarial/>. Consultado em 5 de setembro de 2018.

2.2.2. O Género

Tradicionalmente, o termo género refere-se a características fisiológicas dos indivíduos, com base nos quais os indivíduos são diferenciados em homens ou mulheres. O género é considerado o fundamento básico das diferenças psicológicas e sociais entre mulheres e homens. No entanto, com o desenvolvimento da ciência, os cientistas começaram a estudar papéis sociais distintos de homens e mulheres, a diversidade das suas atividades, as diferenças de comportamento e perceção emocional da realidade. A noção "género" significa um conjunto de atributos que determinam o comportamento social de mulheres e homens e as relações entre eles (Nikulina, Khomenko, Sediakina & Kanov, 2016).

De acordo com Nikulina, Khomenko, Sediakina & Kanov (2016) uma das razões para o crescente interesse na questão do “género” prendeu-se com a sociedade pós-industrial. A natureza da relação entre os sexos mudou ao longo do século XX. A hierarquia do patriarcado começou a desvanecer gradualmente, ao começar a igualar direitos e oportunidades para homens e mulheres nos negócios, na vida privada e na administração organizacional.

No sentido de igualar direitos, em 1/08/2017 foi publicada, em Portugal, a Lei nº 62/2017, que instituiu o regime de representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa. O nº 2 do artigo 1º da referida lei estabelece que “A proporção das pessoas de cada sexo designadas em razão das suas competências, aptidões, experiências e qualificações legalmente exigidas para os órgãos referidos no número anterior obedece aos limiares mínimos definidos na presente lei” (Lei nº 62/2017 de 1/08).

Os dados do Governo revelam que entre agosto de 2017, data da saída do diploma suprarreferido e o final de 2018, a proporção de mulheres na administração das empresas cotadas em bolsa subiu dos 12% para 17%, nas entidades do setor empresarial do Estado passou de 28% para 32% e nas entidades do setor empresarial local de 20% para 35%.¹⁴

¹⁴ Jornal Público, página 22 e 23. Consultado no dia 24 de outubro de 2019.

Não sendo do interesse direto deste trabalho estudar o desenvolvimento do acesso das mulheres aos mais altos cargos de liderança, o facto de elas estarem de modo crescente a ocuparem esses cargos desperta-nos o interesse de perceber como essa liderança é percebida e executada.

Aqui chegados poderemos, então, direccionar o nosso estudo para o tema central da liderança no feminino e no masculino.

2.3. Liderança no feminino e liderança no masculino: quem é melhor líder?

Os estudos que comparam a liderança no feminino e a liderança no masculino decorrem em torno de vários tópicos.

Chin (2011) coloca a seguinte questão: “Há alguma diferença entre um homem e uma mulher na maneira em como lideram?”. A resposta do autor a esta questão é paradoxal, revelando a sua complexidade. A resposta é: sim e não.

Para Eagly & Johanson (1990) e Chin (2011) a maior evidência que obtiveram nos seus estudos é que as mulheres adotam um estilo mais democrático ou participativo e colaborativo, e que os homens adotam um estilo mais competitivo, autocrático ou diretivo. Por outro lado, quando falamos numa liderança mais interpessoal (a liderança que opta por tendências que tenham em consideração a moral e o bem-estar dos seus colaboradores) ou de uma liderança mais orientada para a tarefa, (no qual o líder organiza e define atividade de trabalho e estabelece a forma como o trabalho deve ser feito), o estudo não apresentou diferenças, (Eagly & Johanson, 1990).

Os homens são mais instrumentais, competentes, racionais, assertivos, agressivos, ambiciosos, dominantes e autoconfiantes, enquanto que, as mulheres são sensíveis, calorosas, diplomáticas, mais expressivas e prestáveis (Subramanian et al. 2016), sendo que estes estereótipos de género levam alguma da literatura a enquadrar o estilo de liderança no masculino mais autoritário ou transaccional e o estilo de liderança no feminino mais participativo ou transformacional.

Já Moller & Gomes (2010) realçam que as mulheres possuem atributos essenciais para uma boa liderança: a generosidade, a harmonia, a capacidade de comunicação com o

grupo, a capacidade de liderar de forma mais participativa e cooperativa e menos centrada no líder, uma grande capacidade de negociação e de resolução de problemas focada na empatia e na racionalidade, sendo mais inclusiva, relacional e orientada para as pessoas. Moller, & Gomes, (2010) consideram que os homens têm, essencialmente, um modo de chefia caracterizado pela competitividade, autoridade, de alto controlo do líder, e uma resolução de problemas de forma analítica e sem emoções, sendo diretivos, controladores e orientados para as tarefas. Para Saint-Michel (2018), é expectável que os homens apresentem características como a assertividade, valorizando as conquistas e a competitividade enquanto que, por outro lado, espera-se que as mulheres exibam características mais comuns como a educação, a benevolência valorizando a preocupação com os outros.

Faizan, Nair & Haque (2018) concluem que o estilo de liderança no feminino é mais eficiente do que o estilo de liderança no masculino, isto porque a liderança no feminino é constituída, essencialmente, por um estilo mais participativo estando mais orientado para as pessoas, enquanto que, a liderança no masculino tem um estilo mais autocrático estando mais orientado para as tarefas e para os resultados.

Para Cunha et.al (2016) parece haver estereótipos que concebem as posições de liderança mais como características do papel dos homens do que das mulheres. Por outro lado, parecem existir visões, estereotipadas, acerca dos comportamentos aceitáveis/expectáveis num homem-líder e numa mulher-líder. Há estudos sobre as diferenças efetivas de estilos de liderança das mulheres e dos homens que não são conclusivos. Alguns estudos apresentam as mulheres mais participativas, menos transacionais e mais transformacionais. Outros estudos apontam para inexistência de diferenças (Cunha et.al.,2016).

Subramanian et al. (2016), afirmam que o contexto contemporâneo exige tanto as características, ditas masculinidade como as características, ditas, femininas da liderança, criando, assim, um estilo de liderança “andrógino” que é uma mistura dos estilos masculino (a dominância, a assertividade e competitividade) e feminino (estilos de colaboração, cooperação e preocupação com as pessoas). Subramanian et al. (2016), consideram que os indivíduos andróginos são mais independentes e estimulantes e que possuem mais autoestima e habilidades sociais.

As pesquisas produziram várias teorias que procuraram explicações para as possíveis diferenças encontradas: umas, se a abordagem à liderança difere ou não entre homens e mulheres por serem grupos biológicos distintos; outras, se esta diferença é de estilo ou de substância; ou se é real ou é uma mera percepção (Appelbaum et. Al. 2002).

Estas discrepâncias no tipo de liderança entre homens e mulheres são explicadas, em parte, pelas diferenças neurológicas existentes no cérebro do homem e da mulher. O primeiro tem melhores conexões neurais dentro de um hemisfério e na sua região frontal, o que lhe concede uma maior aptidão para uma gestão mais baseada na ação e menos na análise.¹⁵ Por outro lado, as mulheres têm uma melhor conexão neural na zona do telencéfalo e entre ambos os hemisférios dando-lhes uma maior predisposição para o *multi-taskin* (capacidade desempenhar mais do que uma tarefa ao mesmo tempo) e para uma melhor análise dos problemas¹⁶.

Os diferentes processos de socialização na infância poderão induzir as pessoas de cada sexo a traços de personalidade, valores, e comportamentos distintos. Por outro lado, a diferença entre homens e mulheres poderá depender do contexto onde a organização está inserida (Cunha et al., 2016).

Já, Eagly e Carli (apud Moller, & Gomes, 2010) sugerem que existe uma vantagem feminina na liderança, assumindo o líder feminino um estilo que é mais eficaz do que o masculino, já que, para os autores, torna-se cada vez mais evidente que as qualidades femininas de cooperação, de exemplo e colaboração são conciliadoras em variados contextos da organização. Os autores afirmam que o homem aparece associado ou conotado com um estilo de liderança antiquado, que não se encaixa nas necessidades de muitas organizações. Embora alguns estudos sociais enfatizem as desvantagens que as mulheres enfrentam quando aplicam o seu estilo de liderança, há estudos recentes (Saint-Michel, 2018) que sugerem uma mudança de paradigma identificando uma forma específica de liderança - a liderança transformacional como uma liderança cada vez mais "feminina". O estudo preconizado pela autora, refere que esse tipo de liderança envolve ações como a

¹⁵ Blog de liderança e Management <https://www.blog-lideranca.pt/2019/05/14/ha-diferencas-na-capacidade-de-lideranca-entre-homens-e-mulheres/>, consultado em 15 de março de 2019.

¹⁶ Blog de liderança e Management <https://www.blog-lideranca.pt/2019/05/14/ha-diferencas-na-capacidade-de-lideranca-entre-homens-e-mulheres/>, consultado em 15 de março de 2019.

transformação dos valores e objetivos dos colaboradores, aumentando seu nível de consciência e de motivação. Ao comunicar uma visão parece aumentar a consciencialização dos seus seguidores já que os líderes transformacionais encorajam a imaginar novas maneiras de pensar e tratam os colaboradores de uma forma mais equitativa, olhando para cada um, incentivando as características individuais (Saint-Michel, 2018).

Por outro lado, a crença de que as mulheres são mais emocionais do que os homens é um dos mais fortes estereótipos de género, no estudo feito por Brescoll (2016) identificou-se que há perceções de emocionalidade (a ideia de que as mulheres demonstram mais as emoções do que os homens, sendo que as mulheres são vistas como incapazes de controlar a exibição externa das suas emoções) que podem ser particularmente prejudiciais para as mulheres que ocupam cargos de relevo/liderança, em contexto de trabalho. Os estereótipos de género-emoção criam campos minados nos quais os líderes femininos, mas não os masculinos, têm de navegar para atingir o sucesso enquanto líderes (Brescoll 2016). Mulheres líderes passam pelo processo de terem de identificar o *quantum* de emoção que deve ser demonstrado e que tipo de emoções podem ser exibidas (Brescoll, 2016). O estudo do autor prossegue referindo que os líderes femininos podem ser penalizados mesmo nas situações em que a demonstração de emoções é moderada, especialmente quando a emoção transmite um senso de dominância. Por outro lado, a ausência de emoções é também uma situação penalizadora no sentido que afasta as mulheres do seu papel, tipicamente caracterizado como maternal. Nas palavras de Richard Nixon (apud Brescoll, 2016):

“I don't think a woman should be in any government job whatever. I mean, I really don't. The reason why I do is mainly because they are erratic. And emotional. Men are erratic and emotional, too, but the point is a woman is more likely to be”; Hillary Rodham Clinton, (apud Brescoll, 2016): “Here is my dilemma...as a woman in a high public position or seeking the presidency as I am, you have to be aware of how people will judge you for being, quote, ‘emotional.’ And so it's a really delicate balancing act—how you navigate what is still a relatively narrow path—to be yourself, to express yourself, to let your feelings show, but not in a way that triggers all of the negative stereotypes.”

Já, Gartzia & Engen (2012), consideram que as descrições contemporâneas de uma liderança eficaz abrangem qualidades sócio-emocionais, demonstrando que este tipo de liderança está em consonância com as características e traços que têm sido historicamente ligados às mulheres. Essas características incluem processos de trabalho em equipa, priorizar relacionamentos interpessoais, expressar emoções, recompensar comportamentos positivos ou prestar atenção a fatores pessoais e socio emocionais que vão além do conhecimento técnico. Em contraste, qualidades masculinas como a ambição, a independência, a dominância ou racionalidade relacionam-se positivamente com a componente mais tradicional e hierárquica da liderança, caracterizada por comportamentos instrumentais (isto é, orientados para objetivos) e representados pelo assim chamado estereótipo “*think manager-think male*” (Gartzia & Engen 2012). Essas diferenças são mais acentuadas em relação às competências emocionais, aos comportamentos de recompensas contingentes e a um aspeto específico da liderança transformacional pois implicam dar apoio e encorajamento aos colaboradores. Portanto, esses comportamentos de liderança são consistentes com a “norma cultural” de que as mulheres, e não os homens, são atenciosas e encorajadoras. Aliás, para os autores, poucos, se é que alguns desses comportamentos terão uma conotação masculina (Gartzia & Engen 2012).

No entanto, não haverá também semelhanças entre os estilos do homem e da mulher? Na realidade, os comportamentos dos líderes são baseados em expectativas inerentes ao desempenho das suas funções. Supõe-se que os sujeitos são selecionados para cargos de liderança em função de seu potencial e eficácia (Moller & Gomes, 2010).

Para Cunha et al (2016), tanto homens como mulheres são submetidos ao mesmo processo organizacional de socialização conducente ao exercício do papel de líderes, sendo que os seus papéis são pautados pelas expectativas inerentes ao seu desempenho enquanto líderes e não enquanto homens ou enquanto mulheres. Os indivíduos deverão ser selecionados para cargos de liderança em função dos mesmos critérios de eficácia não sendo exigido que atuem de acordo com papéis sexuais, mas sim ocupacionais.

No fundo, um grande líder terá sempre algumas características intrínsecas à sua personalidade independentemente de ser homem ou mulher, tais como a capacidade de organização, a inteligência, a assertividade, a curiosidade, a criatividade e a visão a médio e longo

prazo. A verdade é que, são muitas as variáveis que podem influenciar o estilo de liderança. A experiência num cargo de gestão de equipas é um dos principais fatores, mas outros como a cultura onde estão integrados, a educação que tiveram e a formação académica de cada um também desempenham um papel importante para definir o tipo de liderança do líder.¹⁷

2.4. A mudança no quadro das organizações

2.4.1. O que é a mudança

De acordo com Benson (2013), as rápidas mudanças que se verificam nos ambientes de negócio do século XXI, as quais se devem, em grande parte, à globalização e à concorrência crescente, têm conduzido as organizações, não só a uma necessidade de estarem recetivas à mudança, mas, também, de compreender a forma como devem gerir o processo de mudança. As organizações enfrentam ambientes de constante mudança, de rápidos desenvolvimentos tecnológicos com grande impacto nos mesmos, na medida em que facilitam a ocorrência de elevados e rápidos fluxos de partilha de informação. Benson (2013), sugere igualmente, que o líder e a organização têm de ser capazes de se adaptar a cada situação e aceitar a mudança.

Face ao exposto, importa desde logo definir o que se entende por mudança ao nível organizacional. Assim, de acordo com Câmara, Guerra e Rodrigues (2007) a mudança pode ser definida como “a alteração da estrutura e de forma de funcionamento de uma organização, com o propósito de a tornar mais competitiva e ajustada às realidades do mercado”, sendo que mudança envolve técnicas, processos e sinergias com outras ciências, envolve as pessoas e as suas vontades para resistir ou apoiar mudanças que são em si fatores decisivos para a implementação da mudança com sucesso.

Já de acordo com Burtonshaw-Gunn e Salameh (2010 apud Machado & Neiva, 2017) as mudanças tornaram-se mesmo uma componente diária das organizações, as quais fazem parte do desejo de melhorar o seu desempenho de forma contínua, tendo em vista tornar os seus empreendimentos bem-sucedidos, o que gera a necessidade de gestão da mudança.

¹⁷ <https://www.blog-lideranca.pt/2019/05/14/ha-diferencas-na-capacidade-de-lideranca-entre-homens-e-mulheres/>, consultado em 15 de março de 2019.

2.4.2. Tipos de Mudança

Passando à análise dos tipos de mudança que podem ocorrer no seio organizacional, Martins (2014) refere que estas podem verificar-se apenas num setor de atividade ou mesmo na totalidade da organização, podendo ocorrer de forma mais lenta ou mais rápida dependendo da situação da organização e das circunstâncias que a envolvem, no entanto, esta autora ressalta que tudo está dependente da perceção tida pelos gestores quanto à urgência e à viabilidade da mudança.

Posto isto, à semelhança do que se verifica com as causas para a mudança, também são vários os autores que se debruçaram sobre a tipificação da mudança organizacional.

Na perspetiva de Cunha, Rêgo, Cunha e Cabral-Cardoso (2007) esta tipificação compreende quatro dimensões, a saber: a mudança organizacional planeada, a mudança estratégica, a mudança emergente e a mudança organizacional improvisada.

Como intuitivamente se percebe, a ‘mudança organizacional planeada’ está relacionada com as alterações que são planeadas antecipadamente e se introduzem num ou mais elementos da organização. A ‘mudança estratégica’, por seu turno, envolve alterações em todos os níveis da organização, portanto implica alterações na estratégia ou naquilo que é a missão da organização. Já a ‘mudança emergente’ prende-se com as alterações que decorrem da rotina da própria organização e estão associadas às oportunidades e das necessidades que surgem de forma imprevista. Por último, existe ainda a ‘mudança organizacional improvisada’, a qual difere desta última por estar relacionada com necessidades com que a organização se confronta em tempo real. Estas mudanças podem ser centradas nos processos com a introdução de novas tecnologias ou a adoção de novas metodologias de trabalho e centradas nas pessoas, estando voltada para a mudança de atitudes, comportamentos, habilidades e desempenhos, (Cunha, Rêgo, Cunha e Cabral-Cardoso 2007).

2.4.3. As resistências à mudança

Quando uma organização implementa novos projetos ou iniciativas que pretendam melhorar o desempenho, aproveitar oportunidades ou abordar questões-chave, geralmente exigem mudanças: mudanças nos processos, nas funções de trabalho, nas estruturas organizacionais e tipos e usos da tecnologia. Em última análise são os colaboradores e, eventualmente as chefias intermédias de uma organização que necessitam de mudar como

fazem seu trabalho. Se esses indivíduos não tiverem sucesso nas suas transições pessoais se não adotarem ou não apreendem a nova maneira de trabalhar, a iniciativa falhará. Se os funcionários apreenderem e assumirem as mudanças exigidas/necessárias os resultados esperados serão atingidos.¹⁸

As resistências dos colaboradores e de chefias intermédias é algo considerado normal e pode ser abordado de uma maneira proativa. Contudo, a resistência persistente pode ameaçar um projeto ou até mesmo a própria organização. O líder ao gerir a mudança terá de identificar e entender as resistências que coabitam na organização.¹⁹

Para Câmara, Guerra e Rodrigues (2007) todos os processos de mudança organizacional, por mais necessários e bem preparados que sejam, irão sempre enfrentar algum tipo de resistência, na medida em que ao provocar alterações ao nível das estruturas de poder e hábitos instalados irá, inevitavelmente, enfrentar a inação e/ou interesses instalados.

De acordo com Martins (2014) a expressão ‘resistência à mudança’ tem origem em Kurt Lewin, mais especificamente na sua obra “*Field Theory in Social Science*”, a qual foi publicada em 1947 e integra a Teoria do Campo de Forças nas Ciências Sociais na discussão do processo de mudança efetiva ao nível do comportamento das pessoas. Conforme citado por Martins (2014), para Kurt Lewin a resistência à mudança resultaria da tendência de um indivíduo ou grupo em contrariar forças sociais que têm o objetivo de conduzir um sistema a um novo patamar de equilíbrio.

Câmara, Guerra e Rodrigues (2007) e Robbin (2010, apud Martins, 2014) partilham da ideia que a resistência pode ter um lado positivo, na medida em que a sua ocorrência dará ao comportamento das organizações uma certa estabilidade e previsibilidade e a sua ausência poderá tornar esse comportamento imprevisível e caótico, acrescentando-se que a resistência pode contribuir para a emergência de discussões produtivas que conduzam à tomada de decisões relevantes. Há ainda a realçar que a resistência à mudança pode ocorrer de forma aberta, visível e ser identificável, mas também pode ser oculta e/ou dissimulada.

¹⁸ <https://www.prosci.com/resources/articles/what-is-change-management>, consultado em 30 de março de 2019.

¹⁹ <https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-process#resistance>, consultado em 31 de março de 2019.

É descrito na literatura que a resistência à mudança pode advir tanto das organizações como dos indivíduos que as compõem. O quadro 1, que se exhibe em seguida, sintetiza algumas das causas de resistência à mudança que se enquadram nestes dois níveis.

Tabela 2-1 - Causas da resistência à mudança

Individuais	Organizacionais
Hábito: ao ser confrontado com a necessidade de mudar hábitos adquiridos (e. g. rotinas estabelecidas) o indivíduo pode tornar-se resistente.	Inércia estrutural: as práticas de Gestão de Recursos Humanos (e. g. recrutamento, seleção, formação) ao atuarem de forma conjugada criam e reforçam atitudes e comportamentos que propiciam a integração dos indivíduos na cultura da empresa. Assim, as tentativas de modificação poderão confrontar-se com resistências criadas pela própria estrutura.
Segurança: A mudança pode funcionar como uma ameaça a uma das necessidades básicas do ser humano, sentir-se seguro.	Âmbito da mudança: os efeitos das mudanças efetuadas em pequena escala e limitadas, isto é, circunscritas a um ou poucos subsistemas de uma organização, podem ser anuladas por outros sistemas maiores e com mais poder que ficaram à margem dessas mudanças.
Fatores económicos: Os fatores económicos podem concorrer para a criação de resistência à mudança, designadamente se envolverem a perda de benefícios financeiros.	Inércia de grupo: o fator grupo pode contribuir para a resistência à mudança, ainda que alguns elementos desse grupo mostrem abertura à mesma, ou seja, pode ocorrer o efeito da pressão grupal.
Medo do desconhecido: Ao contrário daquilo que já é conhecido para os indivíduos, o desconhecido acarreta ambiguidade e insegurança, pelo que pode desencadear comportamentos de resistência.	Ameaça aos conhecimentos técnicos: existem mudanças que podem colocar em causa os conhecimentos de determinados integrantes da organização, colocando-os em posições delicadas (e. g. redundância, perda de destaque). Isto pode contribuir para a criação de resistência à adoção de novos métodos de trabalho.
Informação seletiva: As perceções dos indivíduos afetam a forma como estes filtram a realidade, pelo que, de modo a manter as suas perceções, os indivíduos podem ignorar informações que a coloquem em causa	Ameaça à estrutura de poder: ao funcionar como uma estrutura hierarquizada de poder, toda e qualquer mudança que possa colocar em causa essa estrutura tenderá a confrontar-se com resistências, tanto individuais como organizacionais.
	Ameaça à alocação de recursos: existem processos de mudança organizacional que podem implicar, por questões estratégicas, alterações no que diz respeito à distribuição de recursos. Uma vez que, geralmente, estes são escassos para as organizações, os setores que sejam afetados negativamente por novas formas de alocação dos recursos podem tender a resistir ao processo.

Adaptado de Câmara, Guerra e Rodrigues (2007)

Posto isto, na ótica de Machado e Neiva (2017) fomentar atitudes positivas em relação ao processo de mudança e evitar a resistência à mudança consistem nos grandes propósitos da gestão da mudança, a qual referem como consistindo numa habilidade de gestão extremamente necessário e que será explorada no tópico seguinte.

2.4.4. A gestão da mudança.

Após vasta análise de literatura, Machado e Neiva (2017) consideram que o termo ‘mudança organizacional’ compreende uma série de intervenções, ações humanas, atividades de comunicação e interação, e não pode ser considerado estático, mas sim como um processo que pode evoluir no sentido positivo (do progresso) ou negativo (retrocesso), acrescentando que a mudança tem uma natureza interativa. Adicionalmente, notam que os gestores podem ter controlo sobre a situação e monitorizá-la, sendo que o conceito de gestão da mudança aponta exatamente para a possibilidade de haver esse planeamento, controlo e monitorização da ação humana e das reações tidas pelos colaboradores num processo de mudança.

Assim, de acordo com Moran e Brightman (2001, apud Todnem, 2005) a gestão da mudança pode ser definida como "o processo de renovar continuamente a direção, a estrutura e os recursos de uma organização para atender às necessidades constantemente variáveis dos seus clientes externos e internos". Para Bhatt (2017) a gestão da mudança pode ser definida como “um objetivo planeado para mudar a direção de uma empresa da sua posição atual para uma posição futura desejada no ambiente de negócios, em resposta a novos desafios e oportunidades. Inclui a projeção de uma nova visão, juntamente com ampla consulta aos colaboradores em todos os níveis, de modo a superar resistências e obter a aceitação. É, também, essencial que as habilidades de liderança necessárias, o compromisso a todos os níveis e os recursos humanos e financeiros existam e estejam disponíveis para implementar a mudança desejada (Bhatt, 2017).

2.4.5. Liderar na mudança

“Nada é mais difícil de ter em mãos, mais perigoso de conduzir, ou mais incerto no seu sucesso, do que tomar a liderança na introdução de uma nova ordem de coisas.” (Machiavelli).

Para Rego e Cunha (2003), liderar na mudança é uma das tarefas mais valiosas e difíceis da liderança, na medida em que as organizações são confrontadas com a obrigatoriedade de mudar sob pena de não sobreviverem. Embora resistir à mudança seja natural deixar de mudar pode ser mortal (Gilley, Dixon & Gilley, 2008) negócios que não mudam desaparecem, daí a importância do papel e das habilidades do líder na condução das mudanças.

Estando, atualmente, num ambiente caracterizado pela competitividade e complexidade as organizações sofrem uma constante necessidade de implementar mudanças sejam estratégicas, de processo, de estrutura ou de cultura (Grama & Todericiu, 2016). Pelo que, compreender o motivo que leva os colaboradores a resistir à mudança pode ter grandes implicações financeira para a organização. O compromisso, o exemplo, a responsabilidade e credibilidade dos líderes são fundamentais no processo de mudança (Robbins, 2005) podendo contribuir ou pelo contrário mitigar a resistência. A liderança tem um papel fulcral na vida das organizações. O líder deve saber trabalhar com cada um dos seus colaboradores, pois cada individuo possui características únicas e diferentes do próximo, possui desejos e objetivos diferentes, tem medos e dúvidas que outros poderão não ter (Robbins, 2005). As organizações e os líderes dependem do grau de *comprometimento* dos seus colaboradores, da maneira como apoiam e vivem a organização. O *Commitement* Organizacional é o laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização, expressando-se na decisão de nela permanecer, é a relação de vinculação que une o indivíduo à organização (Fisher, 2010). No entanto, os objetivos pessoais das pessoas geralmente diferem dos da organização sendo uma responsabilidade primária do líder convencer os membros a direcionar os seus esforços para a concretização dos objetivos organizacionais (Furst & Cable, 2008) pelo que, a cooperação dos liderados pode ser particularmente importante durante a implementação de uma mudança organizacional.

2.5. As resistências à liderança no feminino e as resistências à liderança no masculino

Outra questão ligada ao nosso estudo é saber se há um estilo de liderança, no feminino ou no masculino, que crie mais resistências.

Qualquer mudança, não importa seu tamanho, tem um efeito cascata em qualquer organização. Consequentemente, os líderes enfrentarão os desafios da mudança e serão esses líderes que terão de criar os necessários ambientes de trabalho, dentro das organizações, que suportem as mudanças (Gilley et al. 2008). Os autores consideram que há 5 características de liderança que influenciam positivamente a mudança e consequentemente geram menos resistências, a saber: (1) **Capacidade de Recompensar**, organizações que apliquem uma política de recompensas garantem resultados. Uma política de

recompensas deve ser idealizada para ajudar a organização a alcançar resultados de mudança específicos. **(2) Capacidade de Comunicação**, a comunicação cria um sentido de urgência que motiva os indivíduos a agir. A comunicação incluiu o *feedback* encorajando a participação e o envolvimento. **(3) Capacidade de Motivar**, a capacidade do líder de persuadir e influenciar outros a trabalhar é imperativa. A motivação é positiva ou negativamente afetada pela experiência que um funcionário tem em determinado ambiente de trabalho e da liderança que é aplicada. **(4) Capacidade de envolver e apoiar outros**, o envolvimento e o apoio dos colaboradores são críticos para a implementação, bem-sucedida, de mudanças. **(5) Capacidade para promover o trabalho em equipa e colaboração**, os líderes que criam um ambiente de trabalho hostil, que envenenem o trabalho em equipa e a colaboração, que criam expectativas irrealistas não terão mudanças bem-sucedidas (Gilley et al. 2008).

Holten & Brennewr (2015) consideram que o estilo de liderança transformacional é caracterizado por quatro fatores: influência/carisma idealizado, a motivação inspirada, o estímulo intelectual e estímulo individual. Os líderes transformacionais atuam como modelos, criam um senso de identificação com uma visão compartilhada, empoderam os seguidores, incentivam os seguidores a analisar as suas práticas e a pensar fora da caixa, prestam atenção a cada indivíduo reconhecendo as necessidades individuais. Já o estilo de liderança transacional é caracterizado por dois fatores: recompensa contingente e gerenciamento por exceção (Holten & Brennewr 2015). Neste estilo as ações corretivas são uma exceção e os liderados são recompensados ao atingir determinados objetivos claramente definidos. Enquanto que, o estilo de liderança transformacional engloba valores e uma liderança visionária, um estilo de liderança transacional está mais relacionado ao reconhecimento e à recompensa de realizações específicas de seguidores. Holten & Brennewr (2015) constataram que a liderança transformacional está ligada a uma liderança no feminino e a liderança transacional está ligada a uma liderança no masculino. Holten & Brennewr (2015) consideram que a liderança transformacional é um estilo de liderança apropriado para lidar com as mudanças organizacionais e que a liderança transacional facilita o modo como os colaboradores lidam com as mudanças reforçando o compromisso dos seguidores durante o processo de mudança. Portanto, consideram que os estilos

de liderança transformacional e transaccional são separados, mas complementares (Holten & Brennewr 2015).

Podemos retirar da revisão da literatura que quer um estilo de liderança mais transformacional e, portanto, tendencialmente mais feminino e um estilo de liderança mais transaccional e, portanto, tendencialmente mais masculino são estilos que se complementam e que são positivos num momento de mudança organizacional.

3. LIDERANÇA NO FEMININO E LIDERANÇA NO MASCULINO E AS RESISTÊNCIAS À MUDANÇA – A PERTINÊNCIA DO ES- TUDO

Em Portugal, a presença das mulheres na vida pública evidencia que nos encontramos numa sociedade mista, sem discriminação sexual (jurídica) pelo menos no que diz respeito a direitos e obrigações escritos na legislação portuguesa. Aliás, Portugal é obrigado a seguir muitas das orientações europeias relativas às questões de igualdade e acesso

Não obstante uma maior participação das mulheres no ensino superior e existirem cada vez mais mulheres licenciadas, a taxa de presença feminina nos cargos de liderança de topo não acompanha este aumento, apenas 12 % dos cargos executivos nas empresas cotadas em bolsa são ocupados por mulheres sendo que a proporção desce para 11% nas empresas do PSI-20.²⁰ Estes valores levam-nos ao conceito *Glass Ceiling*, que segundo Gupta (2018), é uma metáfora criada para examinar as disparidades de género entre homens e mulheres, no local de trabalho. Refere-se, portanto, a uma barreira invisível, contudo, inacessível que impede as mulheres de atingirem os cargos/níveis mais elevados dentro das organizações ou da escada corporativa, independentemente das qualificações, competências ou das realizações e metas já atingidas. É um termo utilizado para analisar as desigualdades entre homens e mulheres no acesso aos cargos existentes em determinada organização e a forma como é bloqueado qualquer movimento ascendente e de desenvolvimento da carreira da mulher (Gupta, 2018).

A mudança de estatuto e do lugar da mulher no mundo do trabalho tem conduzido a novas questões de igualdade de géneros ou de igualdade de oportunidade de géneros, e ao nível da liderança.

Porém, mais uma vez vincamos que não é do interesse direto deste trabalho estudar o desenvolvimento do acesso das mulheres aos mais altos cargos de liderança ou a questão da desigualdade.

²⁰ Jornal Público. Página 22 e 23. Consultado em 24 de outubro de 2019.

Agora, o facto de elas estarem de modo crescente a ocupar esses cargos desperta-nos o interesse de perceber como é que essa liderança é percebida e executada.

E na medida em que os líderes lidam com pessoas em contexto e têm as suas visões estratégicas de mudança, parece ser muito interessante analisar as eventuais diferenças de percepção de homens e mulheres, ainda que sem a intenção de atribuição de causalidade.

Consideramos, então a diferença na liderança de homens versus mulheres como particularmente importante à luz das tendências nas organizações e ligar este construto a um outro, a Gestão da Mudança com ênfase nas resistências à mudança.

A nossa abordagem não pretende seguir uma teoria, mas terá um carácter exploratório, que poderá conduzir a conclusões mais abertas no sentido de compreendermos a temática em apreço.

3.1. Os objetivos e as questões de investigação

Como **Objetivo Principal** esta dissertação tem o intuito de explorar a visão das lideranças no masculino e no feminino de alguns dirigentes de topo do setor privado e público e o impacto, dessa liderança, na gestão da mudança mais concretamente nas resistências à mudança.

Como **Objetivo Específico**, realizamos entrevistas a lideranças de topo: Presidentes de Câmaras Municipais; CEO's de Grandes empresas e CEO's de PME's; Bastonários; Presidentes de Associações. Abordando sempre a questão numa perspetiva no feminino e no masculino.

Com o presente estudo pretendemos responder às seguintes questões de Investigação:

- 1 – Liderança no Feminino ou Liderança no Masculino ou simplesmente Liderança?
- 2 – Podemos falar em diferentes graus de eficácia ou de efetividade em função de cada estilo de liderança aplicado?
- 3 – Líderes femininos e líderes masculinos gerenciam de forma distinta a mudança?
- 4 - Qual o estilo de liderança que sofrerá uma maior resistência?

As questões apresentadas fornecem ao estudo um fio condutor eficaz, proporcionando critérios para seleccionar os dados considerados mais relevantes e fulcrais para a pesquisa.

Posteriormente, a análise das hipóteses/questões de pesquisa é confrontada com os dados da observação (Quivy & Campenhoudt, 1995).

3.2. Fundamentação metodológica

Após o enquadramento teórico necessário feito através da revisão do Estado da Arte, no presente capítulo apresentam-se as opções metodológicas que suportaram o processo de investigação da temática em causa, para que fosse possível responder as questões de investigação incidindo esta escolha num estudo exploratório, cujo principal objetivo é familiarizar-se com um fenómeno a ser investigado (Theodorson & Theodorson, 1970). O estudo exploratório (que pode usar qualquer variedade de técnicas e geralmente com uma pequena amostra) permite ao investigador definir seu problema de pesquisa e formular sua hipótese com mais precisão, além de escolher as técnicas mais adequadas para sua pesquisa e pode, ainda, alertá-lo para possíveis dificuldades, sensibilidades e áreas de resistência assente em instrumentos de análise qualitativa e quantitativa de modo a permitir responder aos objetivos pré-definidos (Theodorson & Theodorson, 1970).

3.2.1. A metodologia

Após a revisão da literatura, a 2ª fase do trabalho consistiu em estudar o tema num conjunto de organizações, optando-se pela análise de conteúdo recolhido em entrevistas. Deste modo podemos fazer uma análise do sentido que os entrevistados dão às suas práticas e vivências e a leitura que eles fazem dos acontecimentos e desafios com que se veem confrontados, ou seja, a interpretação da sua própria experiência e percepção (Quivy & Campenhoudt, 1995).

Ao nível dos seus pressupostos metodológicos, a Análise de Conteúdo pode ter orientações mais quantitativas ou qualitativas já que a primeira obtém dados descritivos através de um método estatístico e a segunda corresponde a um procedimento mais intuitivo, mas também mais maleável e mais adaptável (Bardin, 1979).

Consideramos que este tipo de metodologia nos permitirá responder melhor às questões colocadas.

As entrevistas terão por objetivo inicial recolher as perceções sobre liderança e gestão da mudança. A estruturação da entrevista foi elaborada por forma a permitir um bom nível de profundidade.

Por ser um desenho maioritariamente qualitativo de investigação (de análise de conteúdo) será expectável surgirem novas hipóteses interpretativas ao longo da recolha de dados.

Para a realização das entrevistas foi construído um Guião, de acordo com enquadramento teórico e em função dos objetivos estabelecidos procurando cobrir a temática em estudo conduzindo o entrevistado de forma simples, eficaz e motivada.

Com o Guião pretendeu-se uma estruturação na condução da entrevista e simultaneamente a abertura das respostas do entrevistado, já que não foram colocadas barreiras ao discurso.

Tendo em vista a recolha da maior quantidade possível de informação foi realizada uma entrevista semiestruturada. A entrevista semiestruturada tem como característica um roteiro com perguntas abertas devendo existir flexibilidade na sequência da apresentação das perguntas ao entrevistado e o entrevistador pode realizar perguntas complementares para entender melhor os construtos (Quivy & Campenhoudt, 1995).

Foram realizadas duas entrevistas pré-teste que serviram para validar o Guião, o gravador, analisar as posturas tanto do entrevistado como do entrevistador, ajustar as questões e perceber o tempo de duração da entrevista e as derrapagens e o tempo da transcrição das entrevistas. Estas entrevistas, pré-teste, não foram utilizadas na recolha de dados.

Depois da validação do guião, foram entrevistados quinze indivíduos, indicados na tabela que se apresenta em seguida, na qual estão assinaladas as características o sexo, a profissão, habilitações académicas e idade.

Tabela 3-1 - Características dos entrevistados

Suj.	Género	Idade	Profissão	Habilitações Académicas	N.º Filhos
A	Feminino	45	Consultora Especialista	Mestrado	1
B	Masculino	65	Presidente de Associação	Pós-Graduação	2
C	Feminino	46	Diretora de Mestrado	Doutoramento	1
D	Feminino	61	Presidente de Câmara	Pós-Graduação	2
E	Masculino	52	Presidente de Instituição	Mestrado	1
F	Feminino	47	CFO	Pós-Graduação	0
G	Masculino	44	CEO	MBA	3
H	Masculino	76	Presidente Conselho Diretivo	Doutoramento	5
I	Feminino	44	Diretora-Geral	Licenciatura	0
J	Feminino	51	Subdiretora	Doutoramento	2
K	Masculino	50	CHRO	Doutoramento	2
L	Feminino	50	Presidente Associação	Doutoramento	3
M	Masculino	59	Bastonário de uma Ordem	Doutoramento	3
N	Masculino	49	Presidente de Câmara/Diretor Geral	Mestrado	2
O	Masculino	47	Diretor Regional	Frequência Universitária	2

A amostra é constituída por 15 sujeitos, sendo 7 do sexo feminino e 8 do sexo masculino e com idades compreendidas entre os 44 e os 76 anos de idade.

Com a escolha destes sujeitos, significativos no nosso entender, pretendeu-se que existisse uma diversidade no que diz respeito à área da atuação e recolher visões significativas e ilustrativas de realidades existentes.

A 3ª e última fase da dissertação consiste na análise dos dados recolhidos através da análise de conteúdo. Para Bardin (1979), a análise de conteúdo não serve apenas para a descrição de conteúdo, a sua principal função será a inferência de conhecimento. Porém, aqui, esta inferência não pretende obter generalizações, mas simplesmente ir no sentido de entender o significado do discurso dos entrevistados sem cair em estereótipos de género ou outros enviesamentos e compreender e interpretar possíveis categorias de conteúdos relacionadas com o tema.

3.2.2. Entrevista a líderes

As entrevistas foram marcadas pessoalmente com os entrevistados, tendo em conta disponibilidade de cada um. Num primeiro contacto foram apresentados os objetivos do trabalho. Depois de solicitarmos a devida autorização iniciámos a gravação das entrevistas. Uma das entrevistadas não consentiu a gravação pelo que, não foi considerada para a análise. Antes do início da gravação foi abordado qual o objetivo da entrevista, tendo sido

assegurada confidencialidade da informação recolhida. Foi perguntada a idade, as habilitações literárias e profissão exercida. Procedeu-se, de seguida, à realização das entrevistas propriamente ditas, nas quais foram colocadas as questões que constavam no guião previamente elaborado (ver anexo I), sendo que este foi construído tendo por base a problemática específica desta dissertação. Assim, os objetivos do guião, agrupados em diferentes blocos, foram os que passamos a apresentar, na Tabela 3-2.

Tabela 3-2 - Objetivos do Guião

Perguntas	Objetivos das Perguntas
Idade? Habilitações Literárias? Há quanto tempo está/esteve num cargo de liderança? Agregado Familiar?	Identificar as características dos entrevistados e quebrar o gelo inicial. Compreender o percurso profissional e pessoal dos entrevistados
O que é, para si, a “Liderança”?	Compreender o conceito de liderança de cada entrevistado
Quais as características, que considera mais importantes, num líder? Qual é o seu ideal de líder?	Identificar/compreender qual o estilo de liderança que o entrevistado mais identifica
Como define o seu estilo de liderança?	Identificar/Compreender qual as características enquanto líder dos entrevistados
Para si, existem diferenças entre uma liderança no feminino e uma liderança no masculino? Se sim, quais? E para os Colaboradores?	Identificar/Compreender a se há diferenças na liderança no feminino e a liderança no masculino através das vivências dos entrevistados
O que é para si a Gestão da Mudança?	Identificar/Compreender o que é a Gestão da Mudança para o entrevistado
Quais as resistências à mudança que identificou ao aplicar seu estilo de liderança?	Identificar/Compreender quais as resistências à liderança do entrevistado
Vê alguma ligação entre as resistências à mudança e a liderança no feminino e a liderança no masculino?	Identificar/Compreender a se há uma conexão entre as resistências à mudança com uma liderança no feminino ou com uma liderança no masculino através das vivências do entrevistado
O que seria desafiante para si no futuro?	Contributos dos entrevistados

Com a escolha das unidades de observação pretendeu-se que existisse uma diversidade no que diz respeito à área de atuação dessas mesmas mulheres e desses homens. Pretendeu-se, também, perceber de que modo as mulheres e os homens percecionam a problemática de investigação da presente dissertação e perceber como interpretam a temática.

No sentido de facilitar a análise de conteúdo, o próximo passo do nosso trabalho consistiu em construir uma matriz de análise de conteúdo para cada entrevista. Esta matriz está dividida em 3 categorias, que por sua vez estão divididas em subcategorias e em indicadores, nos indicadores são retirados trechos das entrevistas que consideramos que poderão auxiliar na fase da análise de conteúdo, como é possível observar na tabela que se segue. A apresentação desta tabela nesta fase da tese permite oferecer uma visão de

conjunto do material interpretado sendo uma tentativa de síntese da informação recolhida, de cada uma das entrevistas.

Tabela 3-3 - Matriz de Análise de Conteúdo

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS / DIMENSÕES	INDICADORES
A Liderança	<ul style="list-style-type: none">• O que é a Liderança• Características de um Líder• O seu estilo de liderança• Diferenças entre a liderança no feminino e no masculino• Perceção dos colaboradores	Transcrição de trechos das entrevistas ou unidades e registo
A Gestão da Mudança	<ul style="list-style-type: none">• O que é a Gestão da Mudança?• As resistências ao estilo de liderança• Ligação entre a resistência à mudança e a liderança no feminino e a liderança no masculino	Transcrição de trechos das entrevistas ou unidades e registo
O Futuro	<ul style="list-style-type: none">• O que seria desafiante no futuro	Transcrição de trechos das entrevistas ou unidades e registo

Posto isto, passámos à interpretação da mesma, no sentido de apreender e compreender e, posteriormente, refletir em torno do fenómeno aqui estudado, estabelecendo relações com a revisão do estado da arte por nós realizada.

3.3. Mulheres e Homens: a Liderança, a Gestão da Mudança, as Resistências ... os Desafios

3.3.1. Liderança

Para Araújo, (2002), a liderança é o grau de influência conseguido sobre os trabalhadores, tendo em vista uma alteração positiva de atitudes e comportamentos. A liderança requer um conjunto de capacidades que permitem condicionar gradualmente os comportamentos e atitudes de outros disponibilizando-os para estarem ao serviço da equipa e não só dos seus interesses individuais.

Para Rego e Cunha (2018), a liderança é um processo complexo e multidimensional que envolve a capacidade que o indivíduo tem para influenciar e motivar e habilitar outros. É um processo de influência recíproca que envolve o líder, os liderados e todo o contexto interno e externo adjacente à organização sendo, por isso, um processo dinâmico

“A liderança é a capacidade de inspirar um grupo de pessoas, alocar um conjunto de recursos incluindo a disponibilidade mental para um propósito comum que entusiasme as pessoas a prosseguir”, Sujeito F.

“A liderança é de facto a capacidade mobilização. Pode ser exercida de muitas maneiras, julgo eu. Mas é no fundo uma capacidade de apontar caminho, não só apontá-lo, mas provocar nos outros o impulso para esse caminho”, Sujeito G.

Faizan, Nair & Haque (2018), Moller & Gomes (2010) e outros, concluíram no seu estudo que a liderança no feminino é essencialmente mais participativa estando mais orientada para as pessoas, enquanto que, a liderança no masculino é mais autocrática estando mais orientada para as tarefas e para os resultados.

Para auxiliar na análise de conteúdo decidimos criar perfis baseados na revisão da literatura efetuada. Assim, foram criados 3 perfis: **Orientado para as Pessoas (0)**; **Orientado para os Resultados (1)** e **Misto (2)**. Partindo destes 3 perfis criamos uma tabela, que se apresenta em seguida, na qual colocamos todos os sujeitos entrevistados, o sexo, o grau de escolaridade e cada perfil. O preenchimento da tabela teve por base a resposta dada por cada um dos sujeitos que nos permitiu prosseguir com a nossa análise.

Assim:

Tabela 3-4 – Grelha de Perfis de Liderança – Liderança

Sujeito	Misto (2)	Orientada para os resultados/organização (1)	Orientada para as pessoas (0)	Tipo	Sexo	Grau
A	-	-	0 “arte de servir os outros”	0	0	4
B	-	1 “conduzir essa organização a esses objetivos”	-	1	1	2
C	2 “depende das situações e dos contextos”	-	-	2	0	5
D	-	-	0 “conseguir dar a essa equipa valores, conhecimento, partilha”	0	0	2
E	-	1 “procurar gerar consensos sobre decisões...para que a organização não caia no vazio”	-	1	1	4
F	--	-	0 “capacidade de inspirar um grupo de pessoas”	0	0	2
G	-	1 “capacidade de mobilização (...) efeito -final”	-	1	1	3
H	-	-	0 “participação, é motivando pessoas”	0	1	5
I	-	-	0 “criar valor em equipa”	0	0	1
J	-	-	0 envolver e motivar os elementos da equipa”	0	0	5
K	-	1 “ser alguém orientado para os resultados	-	1	1	5
L	-	1 “saber o que quer e para onde quer ir”	-	1	0	5
M	2 “mínimo de capacidades técnicas, humanas para conduzir um projeto ou um grupo de pessoas”	-	-	2	1	5
N	-	1 “Visão estratégica da organização”	-	1	1	5
O	-	1 “poder servir da melhor maneira os interesses da organização”	-	1	1	0

Sexo: Feminino – 0; Masculino – 1

Grau: Frequência universitária – 0; Licenciatura – 1; Pós-Graduação – 2; MBA – 3; Mestrado – 4; Doutoramento – 5

Com a tabela preenchida, passamos à análise quantitativa da mesma.

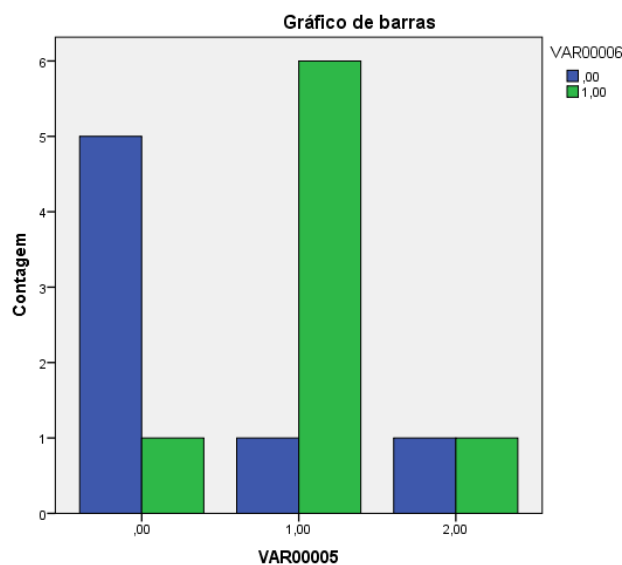
Para análise dos dados sempre diremos que, as tabelas de dupla entrada ou de referência cruzada permitem perceber a associação entre variáveis. O teste de independência do Qui Quadrado, simbolizado por χ^2 é um teste de hipóteses não paramétrico que se destina a encontrar um valor da dispersão para duas variáveis nominais, avaliando a sua associação. O princípio básico deste método é comparar proporções, isto é, as possíveis divergências

entre as frequências observadas e esperadas para um certo evento (Maroco 2003). O teste do qui-quadrado está limitado ao valor esperado das células não ser menor ou igual a 5, neste caso é usado o teste exato de Fisher para examinar a significância da associação entre duas variáveis (Maroco, 2003).

Tabela 3-5 – Análise (Liderança)

Crosstab				
Contagem				
		VAR00006		Total
		,00 (feminino)	1,00 (masculino)	
VAR00005	,00 (Orientado Pessoas)	5	1	6
	1,00 (Orientado Resultados)	1	6	7
	2,00 (Misto)	1	1	2
Total		7	8	15

Gráfico 3-1 - Liderança



Verificamos que o resultado do teste Qui-Quadrado de Pearson é inferior a 0,05 (valor- $p=0,045$; 2gl) existindo aproximação ao teste de Fisher²¹. Sendo que os dados são estatisticamente relevantes. Portanto, há evidências de que existe uma relação entre o sexo,

²¹ O teste exato de Fisher para analisar uma tabela de contingência 2x2 e testar se a variável da linha e a variável da coluna são independentes (H0: a variável da linha e a variável de coluna são independentes). O valor-p do teste exato de Fisher é preciso para todos os tamanhos amostrais.

feminino e masculino, e uma liderança mais orientada para as pessoas, mais orientada para os resultados ou mista.

Na amostra, em questão, podemos constatar que as mulheres têm um perfil de liderança mais orientado para as pessoas e os homens têm um perfil de liderança mais orientado para os resultados/organização.

Faizan, Nair & Haque (2018) concluíram que o estilo de liderança no feminino é mais eficiente, mais eficaz do que o estilo de liderança no masculino, isto porque a liderança no feminino é constituída essencialmente por um estilo mais participativo estando mais orientado para as pessoas, enquanto que, a liderança no masculino tem um estilo mais autocrático estando mais orientado para as tarefas e para os resultados. Já Eagly & Carli (2003, apud em Moller, & Gomes, 2010) sugerem que existe uma vantagem feminina na liderança, assumindo que o líder feminino tem estilo que é mais eficaz do que o masculino, já que, para os autores, torna-se cada vez mais evidente que as qualidades femininas de cooperação, de exemplo e colaboração são conciliadoras em variados contextos da organização.

Já, Gartzia & Engen (2012), consideram que as descrições contemporâneas de uma liderança eficaz abrangem qualidades sócio-emocionais, demonstrando que este tipo de liderança está em consonância com as características e traços que têm sido historicamente ligados às mulheres.

Terão os nossos entrevistados a mesma perceção, isto é, que a liderança no feminino poderá ser mais eficaz do que a liderança no masculino?

O termo *effectiveness*, (eficácia) surge associado ao desempenho e à qualidade das atividades desenvolvidas, aos comportamentos e às competências que levam a esse desempenho. A eficácia traduz-se, portanto, nos desempenhos, nos comportamentos e nas atitudes dos líderes. Para Sternberg (2007), a liderança eficaz é uma síntese de “*wisdom, creativity, and intelligence*” (WICS) sendo que a ideia básica é que estes três componentes necessitam de trabalhar em conjunto para termos um líder eficaz, portanto a liderança eficaz consiste na habilidade do líder em influenciar a sua equipa, grupo ou organização no sentido de atingirem os objetivos, que sejam comuns, e que melhorem a performance na empresa no sentido de atingir uma vantagem competitiva sustentável. Para Barney &

Wright (1997), uma organização terá uma vantagem competitiva sustentada quando consegue implementar uma estratégia que cria valor, mas que não é implementada por nenhum dos seus atuais ou futuros concorrentes e quando essas outras firmas não conseguem copiar e duplicar os benefícios dessa estratégia, ou seja, quando um bem é valioso, raro e inimitável.

Na verdade, não tendo sido, propositadamente, uma questão colocada diretamente aos entrevistados a ideia foi de facto, abordada.

“Normalmente, a liderança no feminino, a característica... muito maior inteligência emocional, ou seja, os líderes femininos normalmente são pessoas que sabem muito bem gerir emoções, gerir conflitos, gerir tensões pessoais, portanto, inteligência emocional é muito maior na liderança feminina”, Sujeito L.

“Cada vez mais, acho que cada vez mais se apercebe que as competências intrínsecas à mulher, enquanto mulher, depois a nível profissional vai-se perceber que para cargos de topo isso vai ser muito mais proveitoso porque as mulheres têm mais inteligência emocional que os homens”, Sujeito I.

“a ausência ou um baixo nível de inteligência emocional é incompatível com uma liderança... é mais compatível com uma chefia, portanto, sim, tem de haver inteligência emocional. Eu costumo dizer e com convicção que acho que o mundo devia ser liderado por mulheres, por uma razão muito simples, porque no global, acho que elas reúnem mais competências de liderança do que os homens” Sujeito M

“Normalmente às mulheres está associada a capacidade de por um lado de intuição e por outro lado de inteligência que supera as próprias lideranças masculinas e digo isto enquanto homem. Há hoje uma predisposição para uma inteligência emocional no feminino que balança claramente com a gestão que por ADN histórico na sociedade portuguesa o homem sempre desempenhou o papel principal no que diz respeito ao agregado familiar”. Sujeito E

Denotamos uma tendência, dos nossos sujeitos, para considerarem que as características das lideranças no feminino estão ligadas à inteligência emocional, o que a torna mais eficaz.

Na verdade, estando perante um desenho maioritariamente qualitativo de investigação seria expectável surgirem novas hipóteses interpretativas ao longo da recolha de dados.

Verificamos que, muitos dos sujeitos entrevistados ligam a (liderança) eficácia ao construto *Inteligência Emocional*, “*If your emotional abilities aren't in hand, if you don't have self awerness, if you are not able to manage your distressing emotions, if you can't have empathy and have effective relationships, then no matter how smart you are, you are not going to go very far*”, Daniel Goleman²². A Inteligência Emocional é capacidade de reconhecer e compreender as nossas próprias emoções e a dos outros e, tendo essa consciência é a capacidade de gerir os nossos comportamentos e relações. À medida que desenvolvemos a nossa Inteligência Emocional teremos a capacidade para identificar “gatilhos”, portanto teremos a capacidade para identificar o que nos destabilizada e consequentemente encontrar formas de resposta, (Goleman, 2000). Goleman (2000) defende que a Inteligência Emocional tem uma componente genética, mas que pode, também, ser aprendida e desenvolvida através da experiência e da prática.

Questionamos: Esta componente genética será mais visível nas mulheres? De acordo com a resposta dos nossos sujeitos, parece que sim.

Surgem, aqui, novas oportunidades de estudo e de interligação de conceitos. A Liderança no Feminino e no Masculino, a Liderança Eficaz e a Inteligência Emocional.

3.3.2. Perfis – o líder

Prosseguimos a nossa análise, partindo da ideia da revisão da literatura que nos demonstra que os homens serão mais instrumentais, competentes, racionais, assertivos, agressivos, ambiciosos, dominantes e autoconfiantes enquanto que mais as mulheres são mais sensíveis, calorosas, diplomáticas, mais expressivas e prestáveis (Subramanian et al. 2016), sendo que alguma da literatura enquadra o estilo de liderança no masculino num estilo mais autoritário ou transaccional e o estilo de liderança no feminino mais participativo ou transformacional.

²² Smith N. F. Imotional Intelligence. https://mwpayrollconf.starchapter.com/images/downloads/2016_Presentations/emotional_intelligence.pdf, consultado em 27 de setembro de de 2019.

Proseguimos a nossa análise avaliando o estilo de liderança e mais uma vez optámos por criar perfis. Não obstante de, na análise da literatura, termos abordado vários estilos de liderança, a saber: **Autocrático**, que é caracterizado por ser uma liderança opressiva que leva os liderados à submissão, alienação e à passividade (Fitzgerald & Hunt 2018); **Participativo**, em que o líder é um motivador, um orientador, um coordenador. Neste estilo impera o espírito de cooperação, e de afinidade interpessoal (Moller, Baptista & Gomes, 2010); **Liberal**, aqui o líder abstém-se de tentar influenciar os subordinados (Cunha et al, 2016); **Transaccional**, esta liderança exhibe dois tipos de comportamento: recompensa e liderança por exceção (Powell, 2011 e Subramanian et al., 2016); **Transformacional**, os líderes transformacionais são caracterizados pelo desejo de influenciar, pela autoconfiança e um forte sentido de moral, (Subramanian et al. 2016); **Transcultural**, os líderes são vistos como cidadãos do mundo. As atitudes fomentadoras de eficácia numa determinada cultura podem suscitar outros efeitos quando aplicadas num outro ambiente. (Cunha et al. 2016); **Situacional**, em que o líder tem em consideração os diferentes graus de maturidade e desenvolvimento dos liderados, (McCleskey, 2016), propondo uma racionalização e compreensão de todo o ambiente; **Carismático**, nesta liderança um líder é fortemente admirado pelos seguidores, (Fitzgerald & Hunt 2018), portanto em que formam considerados conceptualmente, sempre se dirá que não foram todos considerados no momento da análise de conteúdo, já que consideramos, pela análise, não tinham aplicabilidade no caso concreto.

Assim criamos os perfis: Situacional (**SIT 3**), Transformacional (**TRANF 2**), Transaccional (**TRANS 1**) e autoritário (**AUT 0**), Tipo (**T**), Sexo (**S**) e Público/Privado (**PU/PR**), mais uma vez vincamos que, a criação dos perfis, decorreram da análise da literatura feita.

Tabela 3-6 – Grelha de Perfis – O líder

SIT (3)	TRANSF (2)	TRANS (1)	AUT (0)			PU/PR
	2 “Role Model” “apoiar”, “motivar”; “valores”; “Comunicar”, “Capacidade de servir”		-			1
	-		0 “saber o que quer fazer”; “Ultrapassar obstáculos (...) moldando as circunstâncias para que existam menos obstáculos possíveis			1
	-		0 “Superior aos seus liderados”; “ter alguém que nos segue”			0
	2 “partilhar” “Confiança”; “empatia”; “comunicação”; “feedback”; “ajustar”		-			0
	2 “nunca queiras conquistar a força o que não fores capaz de obter pela razão”; “partilha ainda que as suas próprias fragilidades”		-			0
	2 “inspirar para terem paixão”; “ouvir”; “ser crítico”; “Não é fazer o trabalho dos outros”		-			1
	2 Liderar por influência”; “Conduzir”; “ouvir” inspirar”					1
	-		0 “nunca fui a favor de reuniões muito longas... há pessoas que vão partir pedra.. achava-se que era democrático começar às três e acabar às nove da noite a partir pedra ...”			0
3 “Faz sobressair o melhor de cada uma das pessoas”; “Desenvolver as capacidades de cada um”; 2 grau de maturidades da equipa”	-		-			1
-	2” motivá-las a trabalhar arduamente, dando para isso o meu exemplo pessoal, enquanto dedicação à causa e capacidade de espírito de sacrifício”		-			0
	2 “inspirado e inspirador tem de ser mobilizador”		-			1
			0 “o que quer e para onde quer ir, são as convicções, as suas convicções” “quando a gente tem convicções fortes, não permite que ninguém se afaste dessas convicções”			1
			O “conduzir o grupo, no sentido em que ele acha que é o mais apropriado” “último a falar”; “diferente daquilo que é a opinião maioritária, mas ter a capacidade e argumentos suficientes para conduzir as pessoas naquele sentido que ele acredita que é o mais eficaz			0
3 “traçar objetivos gerais e parciais para as equipas, acompanhar a evolução, formando e corrigindo”						1
			0 “tenho muito mais um perfil diretivo do que participativo”			1

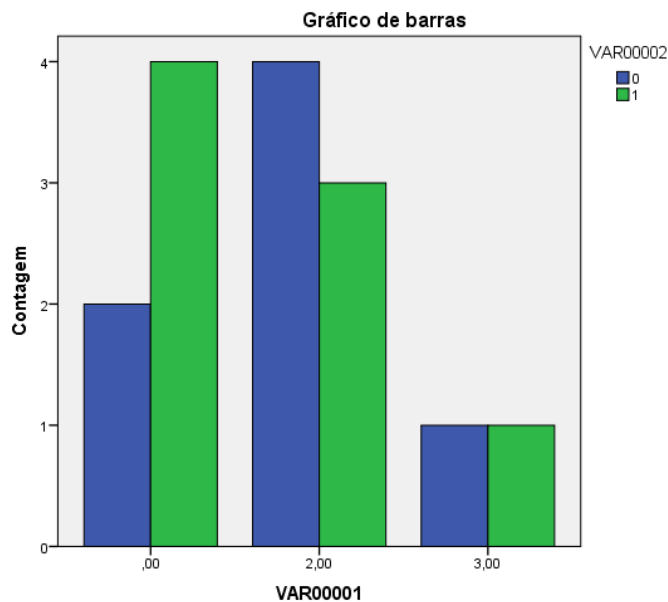
Sexo (S): Feminino – 0; Masculino – 1

Setor: Público – 0; Privado – 1

Tabela 3-7 – Análise de dados – O líder

Crosstab				
Contagem				
		VAR00002		Total
		0	1	
VAR00001	,00 (Autoritário)	2	4	6
	2,00 (Transformacional)	4	3	7
	3,00 (Situacional)	1	1	2
Total		7	8	15

Gráfico 3-2 – O líder



Ora, o teste qui-quadrado foi superior a 0,05 (valor-p=0,689; 2gl) pelo que a estatística indica-nos que a diferença não é significativa e que, por isso, não é estatisticamente relevante.

Não obstante não ser estatisticamente relevante, leva-nos a refletir que as diferenças vinçadas, abordadas pela literatura, entre um estilo de liderança no feminino, mais participativo ou mais transformacional e um estilo de liderança no masculino mais autoritário ou mais transacional parecem estar mitigadas na nossa análise e na nossa amostra.

Na verdade, em 15 entrevistados não encontramos um líder que aplicasse um estilo de liderança transacional. Uma das entrevistadas, tinha um estilo autoritário. E, a maioria, entre homens e mulheres, tinha um estilo mais próximo do transformacional.

Da análise resulta a ideia de que a liderança no masculino vista/percecionada como uma liderança mais agressiva, mais assertiva não tem aplicabilidade na nossa amostra.

Mas será que os nossos entrevistados identificam diferenças, no estilo de liderança no feminino e no masculino?

“No conceito da liderança é exatamente igual. Acredito que na performance e na atitude possam haver diferenças como todos nós. Também aí sou um bocado Gassetiano que é “Eu sou eu e a minha circunstância” o que significa que cada um de nós tem traços de personalidade do dia a dia que inevitavelmente se exprimem nas atitudes que tomamos. Não é uma questão de género não está relacionado com género tem a ver com a capacidade individual com a performance...eu acho que a ideia que a liderança no masculino é uma liderança que é musculada e a liderança no feminino é uma liderança mais emocional é uma ideia que está ultrapassada”, Sujeito E.

“Eu acho que não. O que eu acho é que há diferenças de personalidade. Ninguém discute a diferença entre um líder que exerce a inspiração, por influência e um do mesmo género que é mais diretivo ou mais emotivo. Ninguém discute dois líderes do mesmo género com perfis diferentes.

Na verdade, os nossos sujeitos não perceberam diferenças na liderança.

“Eu acho que é só uma questão de liderança, não vejo diferenças de género. Eu acho que a sociedade cada vez está para aceitar que a liderança não tem a ver com questões de género, mas com um conjunto de competências que as pessoas têm ou não têm”, Sujeito M.

“De todo, de todo. Acima de tudo, acho que é só liderança, quando se fala na competência das pessoas. Se a pessoa for competente, seja ela mulher ou homem...”, Sujeito O.

Os testemunhos vão no sentido de Moller & Gomes (2010) e Cunha et al (2016) quando afirmam que, na realidade, os comportamentos dos líderes são baseados em

expectativas inerentes ao desempenho das suas funções. Supõe-se que os sujeitos são selecionados para cargos de liderança em função de seu potencial e eficácia sendo que os seus papéis são pautados pelas expectativas inerentes ao seu desempenho enquanto líderes e não enquanto homens ou enquanto mulheres. Os indivíduos deverão ser selecionados para cargos de liderança em função dos mesmos critérios de eficácia não sendo exigido que atuem de acordo com papéis sexuais, mas sim ocupacionais. E no fundo, um grande líder terá sempre algumas características intrínsecas à sua personalidade independentemente de ser homem ou mulher.

A amostra segue a ideia apresentada por Teixeira (2005), quando nos diz que, em relação ao ambiente que o circunda e aos colaboradores com quem se relaciona o líder deverá ter em conta as suas características no momento de definição do estilo de liderança a aplicar, observando a relação de trabalho; as atitudes relativamente à autoridade; os níveis de maturidade; a experiência e as competências de cada colaborador.

Como refere o nosso entrevistado E, *“Também aí sou um bocado Gassetiano que é “Eu sou eu e a minha circunstância”.*

Porém, quando questionados sobre se **“os colaboradores percecionam a liderança (no masculino ou no feminino) de forma diferente?”** a resposta foi outra.

“Eu julgo que no caso da _____ (texto não transcrito por identificar a Instituição) que é desta que estamos a falar existe uma perceção diferente entre o que são os cargos intermédios que temos e que são liderados todos por mulheres e o cargo do Presidente da Direção que sempre foi exercido por uma figura masculina”, Sujeito E.

“O contexto cultural ainda pesa muito. Se passar por uma noite de crise na fábrica porque aconteceu um incêndio ou aconteceu uma avaria de grande calibre e as operações pararam e foi preciso intervir diretamente numa máquina inclusive com uma componente mais física e, num contexto de um conjunto de pessoas com uma formação académica muito baixa, todos homens e onde imaginar que “ não sou eu que estou aqui é uma senhora” é impossível realisticamente pensar que isso não tem Influência”, Sujeito G.

“A mulher é, nestes meios, ainda encarada como um ser frágil e incapaz de suportar a “dureza” da profissão, o que dificulta o acatamento, por parte dos operários, das ordens emanadas por parte da engenheira”, Sujeito J.

“Eu acho que os colaboradores percecionam as lideranças de forma diferente. Tendem a percecionar uma liderança no feminino como um bocadinho mais fofinha”, Sujeito K.

Questionamos: haverá um contrassenso nas respostas? Portanto, os nossos sujeitos, enquanto líderes consideram que não há diferença na questão da liderança no feminino e no masculino, mas identificam que os seus colaboradores já percecionam diferenças. E isto acontece porquê? Estará relacionado com as idades/geração dos colaboradores? Com as habilitações literárias? Mas que diferenças percecionam? De género? De competência? De Eficácia? Deixamos em aberto para estudos futuros.

Porém, diremos que não há contrassenso na resposta pois, umas das respostas é baseada na visão do líder e outra é baseada na visão dos subordinados e, portanto, as variáveis a considerar são, naturalmente, diferentes.

3.3.2.1. O papel da mulher / A questão do Género

Sempre se dirá que o conceito “género” não foi abordado, intencionalmente, nas questões construídas no nosso guião e posteriormente aplicadas. Porém, em 10 dos 15 entrevistados essa questão foi sempre aflorada, ora vejamos:

Sujeito A: *“ Nós, enquanto mulheres temos outras... para já, estamos muito conotadas também com o meio familiar e, portanto, com esta... com tudo isto... e, e esta necessidade da mulher hoje em dia ocupar diversos papeis, é difícil conseguir chegar a um cargo de liderança das organizações, porque tem uma série de chapéus, portanto é a mãe, é o motorista que vai buscar as crianças à escola, é enfermeira, é tudo... é muito, é muito difícil”*

Sujeito C: *“Eu não vou negar que não tenho conhecimento que nas mesmas funções, homens e mulheres, são diferentemente remunerados. Eu não vou negar que há funções percecionadas do ponto de vista do status profissional como mais valorizadas que são atribuídas aos homens em detrimento das mulheres”*

Sujeito D: *“Por exemplo a questão das quotas é uma questão que me incomoda”*

Sujeito E: *“Portanto a ideia do chefe de família que se transpõe para a liderança das organizações é uma ideia muito nossa”*

Sujeito F: *“As pessoas ainda continuam a ser educadas e educam as crianças como se elas fossem diferentes (...) eu acho que vai demorar muito, mesmo, porque é uma questão de gerações para que estas diferenças que são culturais se vão esbatendo e a igualdade vai sendo mais natural”*

Sujeito G: *“Eu acho que há questões culturais que são, que é praticamente impossível de afastar ... Eu acho que sempre ou dificilmente uma pessoa ou outra não terá sido subtilmente conduzida ao longo da sua vida por um conjunto de estímulos externos a ter uma visão distinta a valorizar determinado tipo de preocupações em prol de outras”*

Sujeito H: *“O que eu penso que é interessante saber... porque é que historicamente e ao longo dos séculos, milénios, as mulheres foram minorizadas? O que é que leva a isto?”*

Sujeito I: *“Há diferença no sentido de visionar uma líder e um líder. É mais fácil verificarem que aquela pessoa é um homem, então é um líder...”*

Sujeito J: *“É indiscutível que a maternidade, obrigações, lides domésticas e condicionantes familiares são ainda maioritariamente concentradas nas mulheres o que as condiciona a assumirem cargos superiores de gestão, os quais exigem de forma geral, disponibilidade a tempo inteiro”*

Sujeito M: *“Eu costumo comparar Coimbra às mulheres. Coimbra para se afirmar no panorama nacional tem de ser como as mulheres, ou seja, tem de ter a capacidade de mostrar que é melhor não basta ser igual”.*

Efetivamente, não obstante não ser pretensão desta dissertação fazer qualquer consideração sobre a questão do género parece ser, ainda, um assunto difícil de dissociar dos construtos aqui apresentados e da forma como estão interligados.

Os fatores socioculturais, a “nossa” história são, ainda hoje, elementos de pressão que estão na base das justificações para a questão do género/desigualdade. A mulher não é só identificada pelas capacidades de liderança, mas continua a dar voz ao papel de mãe, à dona de casa, à mulher bonita e sedutora, ao ser frágil e meigo.

Apesar da evolução notória, a igualdade de género tem ainda um longo caminho a percorrer e batalhas a travar.

Sobre a questão da imposição de quotas estabelecidas pela Lei 62/2017 de 1/08 reiteramos as perguntas feitas por, Sara Falcão Casaca, na reportagem feita pelo Jornal Público, (dia 24 de outubro de 2019): “Estará, no entanto, a lei a gerar mais igualdades entre homens e mulheres? Estarão a assumir cargos com desafios semelhantes e a ter igual voz nas decisões estratégicas importantes?”.

Acrescentamos outras questões: estará a liderança no feminino comprometida pela publicação da Lei 62/2017 de 1/08? Estará a liderança no feminino reduzida ao mero equilíbrio numérico?

3.3.3. A mudança no quadro das organizações

Benson (2013) afirmou que as organizações enfrentam ambientes de constante mudança, de rápidos desenvolvimentos tecnológicos com grande impacto nos mesmos, na medida em que facilitam a ocorrência de elevados e rápidos fluxos de partilha de informação.

Para Rego e Cunha (2003), liderar na mudança é uma das tarefas mais valiosas e difíceis da liderança, na medida em que as organizações são confrontadas com a obrigatoriedade de mudar sob pena de não sobreviverem. Embora resistir à mudança seja natural deixar de mudar pode ser mortal (Gilley, Dixon & Gilley, 2008) negócios que não mudam desaparecem, daí a importância do papel e das habilidades do líder na condução das mudanças

“A gestão da mudança é antecipar o impacto que essa gestão vai ter na organização onde estamos e tentar trabalhar a reação das pessoas a essa mudança”, Sujeito F.

“É de facto reconhecer que a mudança é antinatural. A natureza humana é contra a mudança e portanto, quando nós queremos implementá-la temos de arranjar condições que não contribuam para exacerbar esse desconforto”, Sujeito G.

“É ser capaz de pilotar os processos de A a Z no sentido de levar do ponto A ao ponto B, ou seja como é que eu vou daqui para ali onde é que estamos para onde temos de ir e depois pilotar todo o processo. Desenhar a coisa e gerir todos os obstáculos, contornando. Não há linhas retas. Tudo é curva”, Sujeito K.

Da leitura das respostas dos nossos entrevistados podemos verificar que estão familiarizados com o termo estando o construto plenamente assumido. Efetivamente, com globalização, a mudança tornou-se quase condição de sobrevivência, sendo por isso, um conceito reconhecido (e implementado) pela nossa amostra.

Mas, de facto, enfrentarão os nossos líderes muitas resistências à mudança.

3.3.4. As resistências à mudança

Para Câmara, Guerra e Rodrigues (2007) todos os processos de mudança organizacional, por mais necessários e bem preparados que sejam, irão sempre enfrentar algum tipo de resistência, na medida em que ao provocar alterações ao nível das estruturas de poder e hábitos instalados irá, inevitavelmente, enfrentar a inação e/ou interesses instalados.

3.3.4.1. Perfis – Resistência às mudanças

Mais uma vez optámos por criar perfis que nos ajudassem a quantificar e a perceber se os líderes entrevistados lidam ou não com resistências. Apresentamos uma tabela de perfis da resistência à mudança com três perfis: **Amiúde (0)**, **Raramente (1)** ou **Nunca (2)**. E, ligadas também, ao setor Público ou Privado.

Tabela 3-8 - Grelha de Perfis – Resistência às mudanças

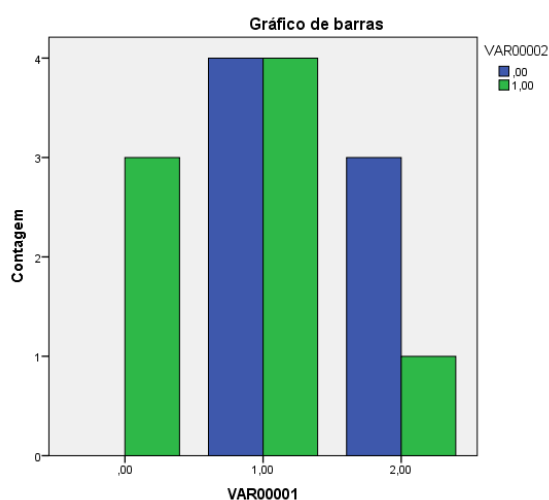
Suj.	Nunca (2)	Raramente (1)	Amiúde (0)	Tipo	Sexo	Público /privado
A		1 “Ocasionalmente existem algumas resistências (...) depende do tipo de organização onde os colaboradores estão inseridos e depende, também das características dos colaboradores”		1	0	1
B	--		0 “Já tive resistências tantas”	0	1	1
C	2 “Nunca me senti muito obstaculizada”	-	-	2	0	0
D	2 “Pessoalmente não senti isso”	-	-	2	0	0
E	-	1 “Tenho tido uma fortíssima colaboração e, por isso, noto que nestas alturas em que eu introduzo mudanças o estágio inicial de reserva e de dúvida rapidamente passou	-	1	1	0
F	-	1 “depende muito do tipo de mudança”	-	1	0	1
G	-	1 “Nunca senti muito. Talvez alguma apreensão para o desconhecido”	--	1	1	1
H	2 “Pois... não senti, confesso com franqueza”	-	-	2	1	0
I	-	1 “Poucas, já envolvo as colaboradoras nos projetos de mudança desde o início peço sempre a opinião delas.	-	1	0	1
J	-	1 As resistências à mudança existem sempre, já que haverá sempre lesados e beneficiados. O que importa é assegurar/valorizar o bem coletivo	-	1	0	0
K			0”Houve resistências. Claro que sim”	0	1	1
L	2 “não houve essa fase, porque as pessoas receberam muito bem e estavam mesmo ansiosas	-	-	2	0	1
M			0“Sim, e muitas”	0	1	0
N	-	1 “Todos, normalmente, gostam de mudar, desde que não haja perturbação da sua própria “zona de conforto” e dos seus hábitos”	-		1	1
O	-	1 “Na verdade, são crenças que as pessoas têm. As pessoas acham que não podem fazer algumas coisas”	-		1	1

Sexo: Feminino – 0; Masculino – 1 | Setor: Público – 0; Privado – 1

Tabela 3-9 – Análise (Resistência às mudanças)

Crosstab				
Contagem				
		VAR00002		Total
		,00	1,00	
VAR00001	,00 (amiúde)	0	3	3
	1,00 (raramente)	4	4	8
	2,00(nunca)	3	1	4
Total		7	8	15

Gráfico 3-3 – Resistência às mudanças



Ora, o teste qui-quadrado foi superior a 0,05 (valor-p=0,139; 2gl) pelo que, a estatística indica que a diferença não é significativa e que, por isso, não é estatisticamente relevante. Portanto, há evidências de que não existe uma relação entre o sexo, o estilo de liderança aplicado e as resistências à mudança.

Ora, não obstante não ser estatisticamente relevante, leva-nos a refletir que tanto os líderes homens como as líderes mulheres sentiram, pelo menos algumas vezes, resistência à mudança.

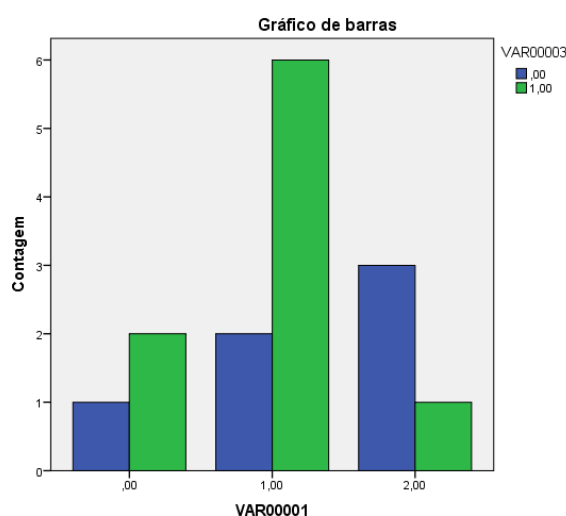
Na análise das resistências incluímos o outro perfil, Público(0)/Privado(1). Pretendendo investigar se a diferença no setor teria ou não influência na questão da resistência à mudança.

Os dados demonstraram:

Tabela 3-10 – Análise (resistências no sistema público ou privado)

Crosstab				
Contagem				
		VAR00003		Total
		,00 (Público)	1,00 (Privado)	
VAR00001	,00	1	2	3
	1,00	2	6	8
	2,00	3	1	4
Total		6	9	15

Gráfico 3-4 – Resistências no sistema público ou privado



Mais uma vez a nossa amostragem não foi estatisticamente relevante, já que o teste Qui-Quadrado foi superior a 0,05 (valor-p=0,241; 2gl). Contudo ao analisarmos o gráfico verificamos que o setor privado, na nossa amostragem, sofre mais resistências à mudança do que o setor público. Obviamente, esta conclusão não poderá servir como uma generalização, mas poderá servir de ponto de partida para futuros estudos.

Chegados aqui e percebendo que sentiram, em algum momento da sua liderança alguma resistência à mudança, seria importante perceber se as resistências à mudança poderão estar ligadas ao facto de estarmos na presença de uma Liderança no Feminino ou de uma Liderança no Masculino.

“Eu, eu concordo que a resistência à mudança seja uma coisa transversal, não tem a ver com o género, tem a ver com o ser humano, ou seja, se me pedem para fazer uma mudança e se essa mudança for drástica, ou seja, se eu estou na minha zona de conforto.... se eu

estou na minha zona de conforto...e estou a trabalhar em algo que eu já faço e que estou perfeitamente à vontade eu não quero mudar, então a resistência é maior”, Sujeito A.

“A resistência à mudança existe sempre, se há uma alteração da zona de conforto... se muda alguma coisa... as pessoas reagem”, Sujeito B.

“Eu não diria que é pelo facto de ser do género, acho que tem mais a ver com características e tem muito a ver com cultura organizacional”, Sujeito C.

“Não. Aí acho que é exatamente igual. É inerente à pessoa humana. O resto é estilo, mas a resistência é uma coisa absolutamente transversal”, Sujeito K.

Invariavelmente a resposta dos sujeitos ligou a resistência às crenças dos indivíduos e ao (próprio) medo das alterações no *status quo*, ao medo do desconhecido, ao medo da insegurança e não à liderança aplicada ou por quem é aplicada.

Portanto, qualquer mudança, não importa seu tamanho, tem um efeito cascata em qualquer organização. Consequentemente, os líderes enfrentarão os desafios da mudança, (Gilley, et al 2008). E pela análise da nossa amostra, independentemente de uma liderança no feminino ou de uma liderança no masculino.

A própria revisão da literatura, por nós encontrada, não estabeleceu ligação direta entre as resistências à mudança a uma liderança no feminino ou uma liderança no masculino, eventualmente haverá estilos de liderança que poderão mitigar mais as resistências do que outros e alguns desses estilos poderão estar associados ao que a literatura define como estilo de liderança no feminino ou no masculino.

Não podemos deixar de destacar que um dos sujeitos entrevistados, o sujeito G colocou uma questão que considerámos pertinente:

“Eu faço a pergunta de uma forma um bocadinho diferente só para pôr em evidência: Há alguma diferença na resistência à mudança quando ela é desencadeada pelo género não dominante? Num mundo de mulheres a mudança se for feita por um homem é diferente? A primeira pergunta é uma e a segunda pergunta é outra e são as duas interessantes. É de facto diferente, na minha opinião, a mudança ser feita pelo género que está em minoria, principalmente quando a maioria é esmagadora, se eu estou num mundo, numa fábrica, em que 99% das pessoas são homens e só o líder é uma senhora é um facto que

é por demais evidente. Se eu tiver num mundo em que toda a gente é mulher e só o líder é homem aí também. Não é por ser senhora ou homem. É por ser o género que está sozinho. E por ter um enquadramento e uma exposição social diferente dos restantes.

Por outro lado, a diferença entre homens e mulheres poderá depender do contexto onde a organização está inserida (Cunha et al., 2016).

A questão do género não dominante abre-nos a porta para outras questões não afloradas neste estudo: uma porque é que há tão poucas mulheres em cargos de liderança de relevo; outra porque é que há, ainda, profissões ditas “masculinas” e outras ditas “femininas”? Serão estas questões culturais? Geracionais? Estruturais?

Por outro lado, porque é que quando um cargo de liderança é proposto a uma mulher e a um homem as reações são diferentes? Porque é que uma mulher responde “vou pensar” e o homem aceita quase que de imediato? Estará relacionado com o *Work Life Balance*, que como definem Hammig, Gutzwiller & Bauer (2009) é o conflito entre o trabalho e a família, portanto é conflito entre as exigências do trabalho e as exigências da vida familiar/vida pessoal.

Além dos obstáculos existentes no acesso aos cargos de liderança que as mulheres enfrentam será que elas próprias criarão obstáculos?

3.4. Dificuldades, desafios e contributos

A abordagem separada destes temas constitui, só por si, um desafio; estudá-los conjuntamente parece uma tarefa interminável.

As dificuldades e os desafios iniciais ajudaram a fortalecer a ideia de que um estudo que relacionasse todos estes temas, seria exequível e pertinente no sentido de poder dar um contributo significativo.

Estamos cientes do facto de termos entrevistado apenas “alguns” líderes (no masculino e no feminino) e que os conteúdos obtidos nos revelam apenas “alguns” sentidos para a observação da liderança no feminino e da liderança no masculino e as resistências à mudança e que, portanto, os resultados obtidos não pretendem servir qualquer tipo de generalização.

Na verdade, uma das maiores dificuldades sentidas foi encontrar indivíduos, de ambos os sexos, com disponibilidade para serem entrevistados. Por outro lado, o encontrar mulheres em cargos de liderança, consideradas de topo, efetivamente, há muito menos mulheres em cargos de liderança do que homens o que, desde logo, limitou a nossa área de atuação. Na verdade, muitas portas se fecharam, muitas entrevistas ficaram por fazer, outras foram realizadas e não foi permitida a sua gravação. Isso deixou-nos de certa forma frustrados, face às expectativas criadas. Outro problema prendeu-se com o agendamento das entrevistas, com a conciliação de agendas e de disponibilidade. Contudo, consideramos que a amostra apesar de pequena, é relevante.

Chegados à fase final deste trabalho, temos a sensação de que agora é que estaríamos preparados para iniciar esta longa jornada, não só pelo enriquecimento teórico que esta nos proporcionou, mas também por todas as novas questões que o estudo e a investigação nos suscitou.

Este trabalho foi uma grande fonte de inspiração e aprendizagem. Apesar das dificuldades sentidas, mormente em obter as **entrevistas**, de nos deslocarmos para a sua realização e do trabalho infundável e penoso que é a transcrição das entrevistas, reconhecemos que a riqueza de uma conversa cara a cara é imensurável. As vivências validaram a pertinência do nosso tema e contribuíram para aflorar questões que não tinham sido refletidas na idealização do tema.

Na verdade, uma investigação nunca se consegue concluir pois o conhecimento e a aprendizagem não se esgotam.

Novas ideias e desafios surgiram com estudo, as quais poderão resultar em eventuais futuras investigações, nomeadamente:

- A Liderança no feminino e a Liderança no masculino e a Inteligência Emocional.
- Estará a Liderança no feminino comprometida pela publicação da Lei 62/2017 de 1/08? Estará a liderança no feminino reduzida ao mero equilíbrio numérico?
- A Liderança no Masculino e a Liderança no Feminino; a perspetiva do líder e a perspetiva do colaborador.

- A Liderança exercida no setor público sente menos resistências à mudança do que a Liderança exercida no setor privado?
- A Liderança no feminino e a Liderança no masculino e o *Work Life Balance*, o peso da Maternidade e da Cultura Portuguesa.

4. CONCLUSÕES

O modelo teórico aqui apresentado foi acompanhado de um estudo empírico que pudesse de algum modo colocá-lo à prova na sua capacidade de modelar a realidade observada.

Foi defendido que uma análise de conteúdo (quantitativa e qualitativa) aplicada a um trabalho empírico de teor exploratório seria uma boa opção para este primeiro confronto do modelo com a realidade. Para a recolha de informação optámos pela realização de entrevistas semiestruturadas a líderes no feminino e no masculino, tendo sido realizadas 15 entrevistas.

Após a fase da revisão da literatura, da recolha de dados e do seu tratamento passámos à apresentação, análise e interpretação de toda a informação recolhida, através da técnica da análise de conteúdo, o que nos permitiu chegar a algumas conclusões importantes para dar resposta às questões colocadas nesta dissertação.

Procurámos, então, responder às questões de investigação:

Liderança no Feminino ou Liderança no Masculino ou simplesmente Liderança?

A análise de conteúdo e, sempre com base na resposta dos sujeitos entrevistados, indicam-nos que parece ser: simplesmente Liderança. Portanto, a liderança enquanto capacidade de inspirar, mobilizar, gerir pessoas e instituições, dar o exemplo, comunicar, delegar, assumir responsabilidade, valorizar, dialogar, capacitar e de desenvolver pessoas e organizações, não se subsume a características masculinas ou a características femininas. Diríamos que é um conceito assexuado. A liderança dependerá de um conjunto de competências ou de características que tanto poderão existir num indivíduo, seja homem ou mulher. Na verdade, nem todos nascemos para liderar. Mas tanto um homem como uma mulher poderão ser líderes.

Contudo, não podemos olvidar que há questões culturais que são, ainda, praticamente impossíveis de afastar. Mesmo que seja de pleno conhecimento que não existe, propriamente, uma característica inata ou de natureza humana diferente no homem ou na mulher há um contexto sociocultural que é, ainda, muito importante. E este contexto acaba por ter um impacto inegável no visionamento das lideranças, criando diferenças onde elas, efetivamente, não existem.

Diremos, também, que é perceptível que os sujeitos do sexo masculino, da nossa amostra, aplicam um estilo mais transformacional sendo minimizadas, neste estudo, as características, tipicamente, consideradas masculinas como a dominância, a assertividade, a competitividade e a agressividade. Podemos retirar a conclusão, mas não a generalização, que há uma alteração no estilo de liderança masculino no sentido de se assemelhar ao estilo de liderança no feminino.

Não obstante foi, também, possível concluir que as mulheres têm um estilo de liderança mais focada nas pessoas, enquanto que, os homens um estilo de liderança mais focado nos resultados, o que nos leva à resposta da segunda questão colocada:

Podemos falar em diferentes graus de eficácia ou de efetividade em função de cada estilo de liderança aplicado?

Diremos que, num mundo cada vez mais competitivo, em constante transformação e globalizado, a performance da organização e as vantagens competitivas sustentadas poderão estar relacionadas com o Capital Humano/Recursos Humanos que cada organização detém. Logo, se o estilo de liderança no feminino é mais focado nas pessoas podemos pensar que, conseqüentemente, será um estilo de liderança mais eficaz. Teremos de destacar que foi assumido nas respostas dos nossos sujeitos que as mulheres tendencialmente terão mais *Inteligência Emocional* do que homens, uma característica que devidamente utilizada e desenvolvida leva a uma liderança considerada mais eficaz. Sem qualquer pretensão de generalização diremos que, no nosso estudo, o estilo de liderança no feminino sendo mais focado nas pessoas será um estilo de liderança mais eficaz.

Líderes femininos e líderes masculinos gerenciam de forma distinta a mudança?

Consideramos que não conseguimos responder a esta questão com a nossa investigação. Conseguimos, porém, responder que tanto líderes homens como líderes mulheres compreendem e abraçam o conceito da mudança e da gestão da mudança como algo normalizado e que faz parte do dia a dia de uma organização.

Mas sofrerão as mesmas resistências?

Qual o estilo de liderança que sofrerá uma maior resistência na aplicação da Gestão da Mudança?

Ambos! As pessoas são naturalmente avessas à mudança. A alteração do *satus quo*, a perturbação da sua própria “zona de conforto” e dos seus hábitos criam instabilidade. A instabilidade e a imprevisibilidade criam, naturalmente, resistências.

Concluimos dizendo que este tipo de investigação é uma mais-valia para a contínua compreensão e valorização do papel dos Recursos Humanos no contexto organizacional.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Appelbaum, S. H.; Audet, L. & Miller, J. C (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theoris. *Leadership & Organization Development Journal*. 24/1 (2003) 43-51.
- Araújo, J. (2002). *Liderança, Reflexões sobre uma experiência profissional*. Vida Económica.
- Bardín, L. (1979) *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. B.; Wright, P. M. (1997). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage (CAHRS Working Paper #97-09). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/150>.
- Benson, J. (2013). *Motivation, productivity and change management*.
- Bhatt, R. (2017). Theoretical perspective of change management. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(2), 34-36.
- Blanchard, K. (2013). *Um Nível Superior de Liderança*. Editora Actual. 5ª Edição, agosto de 2013.
- Brescoll, V. L. (2016). Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders. *The Leadership Quarterly*. 27 (2016) 415–428. Department of Organizational Behavior, Yale School of Management, Yale University, P.O. Box 208205, New Haven, CT 06520-8205, USA.
- Câmara, P.; Guerra, P.; Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Chin, J. L. (2011). Women and Leadership: Transforming Visions and Current Contexts. *Forum on Public Policy Online*. v2011 n2 2011. ISSN: ISSN-1938-9809.

- Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, C. R.; Cardoso, C. C. & Neves, P.,(2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 8ª Ed. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R; Cabral, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª Ed. Lisboa: Editora RH.
- Eagly, A. H. & Johnson, B. T., (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*. Copyright 1990 by the American Psychological Association, Inc.1990, Vol. 108, No. 2, 233-256.
- Faizan, R.; Nair, S. S. & Haque, A. (2018). The efectiveness of Feminine and Masculine Leadership styles in relation to contrasting gender's performances. *ABMS Open University Switzerland, University of Wales Trinity Saint David, University of Wales Trinity Saint David*. Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/87716/MPRA Paper No. 87716>, posted 11 July 2018 12:14 UTC.
- Fisher, C. D., (2010). Hapiness at Work. *International Journal of management review.s*, 12(4), 384-412. http://epublications.bond.edu.au/business_pubs/304.
- Furst, S. A. e Cable, D. M. (2008). Employee Resistance to Organizational Change: Managerial Influence Tactics and Leader–Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*. 2008, Vol. 93, No. 2, 453– 462. Copyright 2008 by the American Psychological Association 0021-9010/08/\$12.00 DOI: 10.1037/0021-9010.93.2.453.
- Gartzia, L. & Engen, M., (2012). Are (male) leaders “feminine” enough?”, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 27 Iss 5 pp. 296 – 314.
- Gilley, A.; Dixon, P. & Gilley, J. W. (2008). Characteristics of Leadership Effectiveness: Implementing Change and Driving Innovation in Organizations. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 19, no. 2, Summer 2008 © Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley InterScience (www.intescence.wiley.com) • DOI: 10.1002/hrdq.1232.
- Goleman, D; Boyatzis, R. & Mckee, A. (2002). *Os Novos Líderes. A Inteligência Emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva Publicações S.A.

- Goleman, D. (2000). *Working With Emotional Intelligence*. Published January 4th 2000 by Bantam.
- Grama, B. & Todericiu, R. (2016). Change, resistance to change and organizational cynism. *Studies in Business and Economics*. no. 11(3)/2016. DOI 10.1515/sbe-2016-0034.
- Gupta, S. (2018). Glass Ceiling in 21st Century: Women in Management. *International Journal of Management Studie*, ISSN (Print) 2249-0302 ISSN (Online) 2231-2528.
- Hammig, O., Gutzwiller, F., & Bauer, G. (2009). Work–life conflict and associations with work and nonwork-related factors and with physical and mental health outcomes: a nationally representative cross-sectional study in Switzerland. *BMC Public Health*, 9, 435.
- Hao, M. J. & Yazdanifard, R. (2015) How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management* Volume 15 Issue 9 Version 1.0 Year 2015 Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal Publisher: Global Journals Inc. (USA) Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853.
- Holten, L. & Brenner, S. O., (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 36 No. 1, 2015 pp. 2-16 ©Emerald Group Publishing Limited 0143-7739 DOI 10.1108/LODJ-11-2012-0155.
- Hunt, J. & Fitzgerald, M., (2018). *Leadership and Global Perspectives*. Chapter 3 – Styles of Leadership. Cambridge University Press 2018.
- Machado, L., & Neiva, E. (2017). Práticas de gestão da mudança: Impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*. 17(1), 22-29.

- Madanchian, M.; Hussein, N.; Noordin, F. & Taherdoost, H. (2017). Leadership Effectiveness Measurement and Its Effect on Organization Outcomes. Available online at www.sciencedirect.com 1877-7058 © 2017 The Authors. Published by Elsevier Ltd. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). Peer-review under responsibility of the organizing committee of INTER-ENG 2016 doi: 10.1016/j.proeng.2017.02.505 ScienceDirect. Procedia Engineering 181 (2017) 1043 – 1048
- Maquiavel, N. (1972). *O Príncipe*. Lisboa, Europa-América.
- Maroco, J. (2003), *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. Lisboa, Edições Sílabo, p. 103.
- Martins, A. (2014). *A gestão da mudança no processo de certificação das empresas*. (Tese de mestrado não publicada). Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Aveiro: Universidade de Aveiro.
- McCleskey, J. A. (2016). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*. 2014, Volume 5, Number ISSN 2152-1034.
- Moller, B. & Gomes, S., (2010). Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*. (2010), 4 (XXVIII): 683-697
- Nikulina, I.; Khomenko, I.; Sediakina, A. & Kanov, V. (2016). *A feminine style of management in the contemporary business world*. SHS Web of Conferences. 01153 (2016). DOI: 10.1051/SHS 28 shsconf/20162801.
- Pais, C. Liderança com Endorfinas – O Modelo dos Seis Estilos de Liderança de Goleman. *Revista Dirigir*. p.25., 2006.
- Powell, G. N. The gender and leadership wars. *Organizational Dynamics*. (2011) 40, 1—9.
- Quivy, R.; Campenoudt, L.-V. (1992) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

- Rego, A. & Cunha, P. (2003). *A Essência da Liderança. Mudança. Resultados, Integridade. Teoria, Prática e Aplicações*. Editora RH Lda. 1ª Edição.
- Rego, A. & Cunha, P., (2018). *Que Líder Sou eu? Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança*. 2ª Ed. Lisboa: Sílabo.
- Robbins, S. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Saint-Michel, E. (2018). Leader gender stereotypes and transformational leadership: does sex make difference? *Aims. Management*. 2018/3 Vol. 21. pp 944-966.
- Schlikmann, E.; Pizarro, D. (2013). A evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança. *Revista Borges*. ISSN 2179-4308, VOL. 03, N. 01.
- Schoemaker, P. J. H.; Heatonand, S. & Teece, D., (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review*. 2018, Vol.61(1) 15– 42. The Regents of the University of California 2018. DOI: 10.1177/0008125618790246 journals.sagepub.com/home/cm.
- Sternberg, R. J. (2007). A systems model of leadership: WICS. *The American Psychologist*, 62(1), 34– 42. <http://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.34>.
- Subramanian, R. B.; Irudayaraj I.S.F & George, S. (2016). Women Leadership in Organization. *XLRI School of Business and Human Resources*. India. Volume 8 Issue 2 July - December 2016.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Madrid: McGrawHill.
- Theodorson, G. A. & Theodorson, A.G. (1970). *Modern Ddictionary of Sociology*. London: Methuen.

Legislação

Lei Orgânica nº 3/2006 de 21 de agosto

Lei nº 62/2017 de 1 de agosto

6. ANEXOS

6.1. Preparação da Entrevista

Passos necessários	Descrição
Enquadramento da entrevista	As entrevistas realizadas pretendem dar resposta ao seguinte problema de estudo: Liderança no Feminino e Liderança no Masculino: perspetivas diferenciadas sobre o Impacto na Gestão da Mudança nas Organizações
Definição dos objetivos da entrevista	Dar resposta às questões de investigação colocadas: <ul style="list-style-type: none"> • Liderança no Feminino ou Liderança no Masculino ou simplesmente Liderança? • Podemos falar em diferentes graus de eficácia ou de efetividade em função de cada estilo de liderança aplicado? • Líderes femininos e líderes masculinos gerenciam de forma distinta a mudança? • Qual o estilo de liderança que sofrerá uma maior resistência à Mudança?
Entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> • Presidentes de Câmaras Municipais • Presidentes ou CEO'S de PME • Presidentes ou CEO'S de Grandes Empresas • Bastonários • Presidentes de Instituições
Prazo	Final de Julho de 2019
Condições logísticas	Impressões de guiões. Aquisição de gravador áudio.
Tempo de entrevista	Máximo 30 minutos
Marcação da entrevista	Apresentar de forma breve o projeto. Decidir o espaço e o tempo com o entrevistando.
Critérios gerais a ter em conta	Embora seja apenas feita uma análise de conteúdo às palavras transcritas do entrevistado, deve ter-se em conta: <ul style="list-style-type: none"> - O estado de espírito do entrevistado (confiança, confusão, constrangimento...). - Contradições do entrevistado. - Momentos em que o entrevistado manifesta as suas emoções. - Linguagem corporal. - Tonalidade e ritmo da linguagem do entrevistando. - Género de linguagem utilizada. - Ambiente onde a entrevista é realizada.

<p>Aspectos formais a ter em conta</p>	<p>Apresentação:</p> <ul style="list-style-type: none">- Criar um ambiente descontraído, mostrando gentileza e atenção para com o entrevistado.- Manter o profissionalismo, procurando levar o entrevistado a responder às questões e esclarecendo dúvidas que este possa ter. <p>Descrição do projecto:</p> <ul style="list-style-type: none">- Referir o âmbito da entrevista.
<p>Outros aspetos formais</p>	<p>Consentimento:</p> <ul style="list-style-type: none">- Solicitar a autorização do entrevistado. <p>Decorrer da entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none">- Ajudar o entrevistado a expressar-se claramente.- Focar o entrevistado nos tópicos principais.- Estimular o entrevistado a expor mais acerca dos tópicos mais importantes. <p>Terminar a entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none">- Atender ao limite de tempo da entrevista.- Fazer um apanhado das ideias principais.- Apresentar um agradecimento final. <p>Tomar notas:</p> <ul style="list-style-type: none">- Anotar as disposições corporais e emocionais do entrevistado.- Eventualmente, apenas no caso da não autorização da gravação da entrevista, proceder à transcrição direta da entrevista

Questões de investigação:

1. Liderança no Feminino ou Liderança no Masculino ou simplesmente Liderança?
2. Podemos falar em diferentes graus de eficácia ou de efetividade em função de cada estilo de liderança aplicado?
3. Líderes femininos e líderes masculinos gerenciam de forma distinta a mudança?
4. Qual o estilo de liderança que sofrerá uma maior resistência na aplicação da Gestão da Mudança?

GUIÃO DA ENTREVISTA (Semiestruturada)

A. Informações Gerais sobre o entrevistado –

1. Género: Masculino | Feminino
2. Idade
3. Habilitações Literárias
4. Há quanto tempo está/esteve num cargo de liderança?
5. Agregado Familiar – Idade dos filhos

B. O que é, para si, a “Liderança”? Ou que conceito tem de Liderança?

C. Quais as características, que considera mais importantes, num líder? Qual é o seu ideal de líder? Tem algum exemplo?

D. Como define o seu estilo de liderança?

E. Para si, existem diferenças entre uma liderança no feminino e uma liderança no masculino? Se sim, quais? (E para os colaboradores?)

F. O que é para si a Gestão da Mudança?

G. Quais as resistências que identificou ao aplicar seu estilo de liderança na gestão da mudança?

H. Considera que essas resistências à mudança poderão estar ligadas ao facto de se estar na presença de um líder Mulher/ líder Homem ou Vê alguma ligação entre as resistências à mudança e a liderança no feminino ou a liderança no masculino?

I. O que seria desafiante para si no futuro?