



ISG – INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

**A Liderança das Mulheres Portuguesas em Meio Empresarial
Estudo comparativo de duas gerações.**

AIROSA DO CARMO LINGUISSE TONHA

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para
a obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Potencial Humano

Orientador(a): Prof.^a Doutora Sacramento Costa

LISBOA

2014

Resumo

A liderança feminina tem sido analisada do ponto de vista das características pessoais dos líderes, prevalecendo uma abordagem masculina e transacional. Alguns autores apontam, no entanto, para uma valorização crescente de traços transformacionais de liderança mais frequentes entre as mulheres líderes, como o trabalho em equipa, a promoção das relações interpessoais e a motivação do grupo.

A presente investigação procurou, por isso, conhecer e comparar os traços de liderança de duas gerações de mulheres líderes portuguesas em meio empresarial. O nosso objetivo foi perceber se existia um estilo de liderança diferenciado, apresentando as líderes mais jovens características transformacionais e mais afastadas da abordagem masculina.

Para tal foi estudada uma amostra de 66 mulheres líderes, utilizando como instrumento de análise o Índice de LPC (Least Preferred Coworker) de Fiedler. Os resultados obtidos através de um questionário de questões abertas e fechadas foram analisados através do método quantitativo e qualitativo, de forma a comparar a liderança numa perspetiva geracional e contingencial.

Os resultados evidenciam um estilo mais transformacional entre as líderes mais jovens e uma liderança mais marcada pelas características femininas de género.

Palavras-chave: diferenças geracionais, género, liderança, mulheres portuguesas, organização.

Abstract

The female leadership has been analyzed from the point of view of the personal traits of leaders, prevailing a masculine and transactional approach. Some authors, however, point out for a growing appreciation of transformational leadership traits more common among women leaders, such as teamwork, promoting of interpersonal relationships and team building.

Therefore, the present investigation sought to meet and compare the leadership traits of two generations of Portuguese women leaders in business. Our goal was to see if there was a different leadership style, being with transformational characteristics the younger leaders and, therefore, further away from the male approach.

For this we studied a sample of 66 women leaders, using as an analytical tool the Index LPC (Least Preferred Coworker) of Fiedler. The results obtained through a questionnaire of open and closed questions were analyzed using qualitative and quantitative methods in order to compare leadership from a generational and contingent perspective.

These results revealed the younger women with a more transformational type of leadership and a leadership marked by more female gender traits.

Keywords: generational differences, gender, leadership, organization, Portuguese women.

Agradecimentos

Gostaria de expressar o meu sincero agradecimento a todos os que de alguma forma me apoiaram ao longo desta investigação, transmitindo força, palavras de incentivo e consolo.

O meu profundo reconhecimento à Professora Doutora Sacramento Costa pelo trabalho incansável na orientação deste estudo, sempre pautado pela sua enorme dedicação, compreensão, instrução e rigor científico.

Um agradecimento especial às mulheres líderes portuguesas que aceitaram colaborar neste estudo, através da partilha da sua experiência pessoal e profissional, e a todas as mulheres líderes que inspiraram este estudo.

À minha família e, em especial, à minha mãe que me deram a vida, apoiaram, incentivaram e acompanharam-me desde sempre e incondicionalmente.

A todos um BEM-HAJA.

Abreviaturas

CEO – Chefe Executivo de Ofício

EUA – Estados Unidos da América

FDMO – Fundo de Desenvolvimento de Mão de Obra

FEM – Fórum Económico Mundial

INE – Instituto Nacional de Estatística

LPC – Least Preferred Co-worker

LRMP – Liga Republicana das Mulheres Portuguesas

MDM – Movimento Democrático de Mulheres

MLM – Movimento de Libertação das Mulheres

OIT – Organização Internacional do Trabalho

PSI – Índice de Ações Portuguesas

UE – União Europeia

Índices

Índice Geral

Resumo	i	
Abstract.....	ii	
Agradecimentos	iii	
Abreviaturas.....	iv	
Índices	v	
Índice Geral.....	v	
Índice de Gráficos	vii	
Índice de Quadros.....	viii	
Introdução	1	
Capítulo 1		
A mulher no mercado de trabalho e o surgimento dos movimentos feministas.....		4
1.1. A evolução do papel da mulher no mercado de trabalho.....	4	
1.2. Os movimentos feministas.....	8	
1.3. O caso português	12	
Capítulo 2		
As mulheres na liderança: a significação do género		23
2.1. O emergir da questão da liderança feminina na literatura	24	
2.2. Características de género na liderança feminina.....	26	
Capítulo 3		
A evolução das teorias de liderança		30
3.1. O conceito de liderança	30	
3.2. A perspetiva contingencial de liderança e a teoria de Fiedler.....	33	
Capítulo 4		
Metodologia de Estudo		38
4.1. Problemática de investigação	38	
4.2. Objetivos e hipóteses do estudo	40	
4.3. Desenho de pesquisa	43	
Capítulo 5		
Análise, Discussão dos Resultados e Confronto com as Hipóteses		48
5.1. Ambiente pessoal e familiar	49	

5.2. Ambiente profissional.....	56
5.3. Índice de LPC	66
5.4. Traços de liderança	69
Conclusões	77
Referências bibliográficas	82
Anexos	87
Anexo 1: Questionário às Mulheres Líderes em Portugal.....	88
Anexo 2: Dados da Análise.....	95

Índice de Gráficos

Gráfico 1. População residente em Portugal (n ^o), por sexo e grupo etário 2001 -2011	23
Gráfico 2. Taxa média de atividade feminina nos países da EU-27 (2009)	23
Gráfico 3. Taxa de atividade (%) por sexo, grupo etário e nível de escolaridade completo, 2011	27
Gráfico 4. Taxa de emprego (%) por sexo, grupo etário e nível de escolaridade completo, em 2011	28
Gráfico 5. Taxa de desemprego (%) por sexo, grupo etário e nível de escolaridade completo, 2011	31
Gráfico 6: Organização da amostra em dois grupos geracionais	58
Gráfico 7. Idade das inquiridas por classes etária	59
Gráfico 8. Idade do nascimento do primeiro filho	62
Gráfico 9: Frequência com que se sentiram condicionadas pelos filhos	63
Gráfico 10: Grau académico no início da atividade profissional	66
Gráfico 11: Formação alcançada ao longo a carreira profissional	68
Gráfico 12: Trabalhadores existem na organização onde trabalha	71
Gráfico 13: Índice LPC – Least Preferred Coworker	76

Índice de Quadros

Quadro 1: Evolução da taxa média de atividade feminina em Portugal, por regiões (1999-2009) (%)	24
Quadro 2: Evolução da taxa média de atividade feminina em Portugal, segundo o grupo etário (1999 – 2009) (%)	25
Quadro 3: Evolução da taxa média de atividade feminina em Portugal, segundo o nível de escolaridade (1999-2009) (%)	26
Quadro 4: Taxa média de atividade feminina no grupo etário dos 25-34 anos, segundo o nível de escolaridade, por região (2009)	26
Quadro 5 – População empregada (%) por profissão principal, 2011	29
Quadro 6: Escala do Colaborador Menos Preferido	53
Quadro 7: Síntese do Índice de LPC e respetivo Estilo de Liderança	54
Quadro 8: Cruzamento das variáveis “estado civil” e “grupo em estudo”	60
Quadro 9: Teste de independência do qui-quadrado para as variáveis estado civil e grupo geracional	61
Quadro 10: Resultados do Teste de Mann-Whitney para as variáveis “idade do nascimento do primeiro filho” e “número de filhos”	62
Quadro 11: Cruzamento das variáveis “frequência com os filhos condicionaram vida profissional” e “grupo em estudo”	64
Quadro 12. Teste do Qui-quadrado para as variáveis “condicionamento de carreira” e “grupo de estudo “	65
Quadro 13: Cruzamento das variáveis “grau académico no início da atividade profissional” e “grupo de estudo”	67
Quadro 14. Teste do Qui-quadrado para as variáveis grau académico no início da vida profissional e grupo de estudo	68
Quadro 15: Cruzamento das variáveis “grau académico alcançado ao longo da atividade profissional” e “grupo de estudo”	69
Quadro 16: Teste do Qui-quadrado para as variáveis “grau académico adquirido ao longo da vida profissional” e “grupo de estudo”	70
Quadro 17. Cargo ocupado	72
Quadro 18. Vínculo profissional	73
Quadro 19. Teste do Qui-quadrado para as variáveis sobre o ambiente profissional e grupo de estudo	74
Quadro 20: Cruzamento das variáveis índice de LPC e grupo geracional	77

Quadro 21. Teste de independência do Qui-Quadrado para a variáveis índice de LPC e grupo geracional	78
Quadro 22. Comparação dos valores da estatística descritiva inter-grupos para os atributos: autoconfiança, autoridade, controlo e intransigência	80
Quadro 23. Comparação dos valores da estatística descritiva inter-grupos para os atributos: delegação, integração, participação e valorização	82

Introdução

A falta de investigação empírica sobre a liderança feminina, juntamente com a vasta literatura sobre o conceito de liderança, baseada em estudos que têm como foco a liderança masculina nas estruturas organizacionais tradicionais, como as organizações económicas e militares (Grint, 2005), representaram uma oportunidade para não perpetuar a compreensão implícita da liderança como uma atividade tipicamente masculina.

Emergindo desta base empírica, encontrou-se uma compreensão predominantemente individualista da liderança que sobrevaloriza o poder e a influência do líder individual. Como resultado, a importância da relação do(a) líder com o ambiente social e organizacional, incluindo os seus seguidores, é diminuída (Kuchinke, 2005) e a falta de atenção sobre estes aspetos faz com que se ignorem relações importantes de poder que permitem aferir como é que determinados indivíduos alcançam papéis de liderança.

Por outro lado, vários estudos revelaram que homens e mulheres tendem a ter estilos de liderança diferenciados (Powell & Graves, 1993) persistindo a ideia de que “os bons chefes são descritos em termos masculinos” (Powell & Butterfield, 1979, cit. in Ottaway & Bhatnagar, 1998). Outros são os autores que advogam que as mulheres tendem a ser mais participativas (Vroom, 2000), menos transacionais e mais transformacionais do que os homens (Bass, 1999).

Em face destas reflexões pretendeu-se conhecer os traços que caracterizam a liderança feminina. Uma vez que os fatores sociais, culturais e situacionais imprimem determinados traços de liderança, consideramos como objetivo de investigação determinar quais os traços de liderança das mulheres portuguesas, em geral, e de duas gerações de mulheres líderes, de forma particular. Partimos da hipótese que de as mulheres com mais de 40 anos de idade assumem um estilo de liderança mais vincado em valores masculinos, enquanto as mulheres com menos de 41 anos, pelo contrário, revelam um estilo de liderança com características mais femininas e transformacionais, isto é, qualidades que visam motivar o respeito e o orgulho da organização; que comunicam os valores, os objetivos e a missão da organização; que utilizam novas perspetivas para resolver os problemas e realizar as tarefas, tendo como objetivo último o desenvolvimento da equipas e a orientação dos seus colaboradores (Ibidem).

Por conseguinte, este estudo procurou analisar as características de liderança de mulheres de diferentes idades que desempenham funções de chefia e de liderança em empresas portuguesas, com o intuito de se conhecerem os traços que perfazem a líder das duas sequências geracionais. Pretendeu-se averiguar se existem características de liderança associadas à idade ou, antes, estilos de liderança transversais nas duas gerações em estudo.

O trabalho de investigação que ora se apresenta enquadra-se na Dissertação conducente ao grau de Mestre em Gestão do Potencial Humano, da Escola de Gestão da Universidade Lusófona, e tem como tema de análise “as características da liderança feminina no meio empresarial português” numa perspetiva comparativa de duas gerações. Pretende-se com os resultados deste estudo contribuir para um melhor conhecimento acerca do papel da mulher nas organizações e sobre o modo como a sua intervenção na vida das empresas se processa, em termos de liderança. Ambiciona-se, igualmente, constituir um incentivo a todas as mulheres líderes que anseiam conduzir as suas equipas para além do alcance dos objetivos da empresa. E, desta forma, contribuir para que o desempenho e o estilo de liderança das mulheres portuguesas possa ser valorizado no mercado trabalho, quer estas apresentem estilos de liderança ancorados em valores masculinos, quer em características femininas.

Quanto à metodologia adotada na realização deste trabalho, utilizou-se o método quantitativo e qualitativo para a análise dos dados. A observação foi feita através de entrevistas semiestruturadas e individuais a um conjunto de 66 mulheres líderes em empresas portuguesas, sendo que foram constituídos de forma não aleatória um grupo de mulheres com idades iguais ou inferiores a 40 anos e outro grupo de mulheres com idades iguais ou superiores a 41 anos. Em termos de resultados, observaram-se diferentes estilos de liderança marcados por diferenças geracionais, ao nível do percurso académico, situação profissional e perspetivas de progressão de carreira. Embora as diferenças não tenham sido significativas, observou-se nas líderes mais velhas um estilo de liderança pautado por características orientadas para uma perspetiva mais transacional e nas líderes mais jovens registou-se um estilo de liderança mais transformacional.

Em termos de estrutura, o estudo compreende cinco capítulos sequenciais e interligados. No primeiro capítulo reflete-se sobre a evolução da presença da mulher no mercado de trabalho, ao lado da crescente afirmação dos movimentos feministas, e analisam-se alguns indicadores que permitiram posicionar a mulher perante o

trabalho e a atividade profissional, em específico no caso português. No segundo capítulo analisamos a liderança feminina em termos de significação do género, fazendo uma revisão do estado da arte e dos principais estudos neste campo, bem como das características que na perspetiva dos investigadores perfazem a liderança feminina. No terceiro capítulo revisitaram-se as teorias da liderança, partindo da definição e da reflexão crítica do conceito de liderança até ao paradigma contingencial de liderança proposto por Fiedler (1967, 1972).

Completado o enquadramento teórico da investigação, os capítulos seguintes debruçam-se sobre as questões metodológicas que norteiam o estudo. No capítulo quatro, apresenta-se a metodologia da investigação, nomeadamente, a problemática, a questão de partida, os objetivos e hipóteses do estudo, assim como o desenho de pesquisa.

O capítulo cinco compreende a apresentação e análise dos dados observados empiricamente e, por último, as conclusões que reúnem as principais ilações obtidas através da pesquisa e as respostas obtidas para as hipóteses levantadas. Também nesta parte pretende-se lançar possíveis abordagens de investigação para um aprofundar da questão em análise, ao mesmo tempo que serão anotadas as naturais limitações experimentadas ao longo do estudo.

Capítulo 1

A mulher no mercado de trabalho e o surgimento dos movimentos feministas

A evolução da participação da mulher no mercado de trabalho e o desenvolvimento dos estudos sobre as mulheres foram potenciados por mudanças sociais e políticas, sobretudo entre os anos 60 e 80, das quais fez parte o surgimento dos movimentos feministas (Barracho & Martins, 2010: 104). Com efeito, operaram-se mudanças na sociedade que afetaram, não só a vida das mulheres, como também dos homens e das crianças (Nogueira, 2004).

1.1. A evolução do papel da mulher no mercado de trabalho

A Primeira Grande Guerra (1914-1918) e a Segunda Guerra Mundial (1939-1945) conduziram à inserção da mulher no mercado de trabalho, com o intuito de substituir a mão de obra masculina que fora chamada para combater. Além das tarefas rudimentares domésticas de tecelagem que as mulheres exerciam, elas eram também vendedoras de mercadorias (sobretudo as mulheres solteiras), prestavam serviço como amas e por vezes também assumiam os negócios da família (Nogueira, 2004).

Porém, a Revolução Industrial do século XIX, acompanhada pelo desenvolvimento tecnológico e pelo crescimento da maquinaria, contribuiu em grande medida para que a mulher sentisse necessidade de sair da esfera da doméstica à procura de sustento e melhores condições de vida. Daí que a mão de obra feminina, nomeadamente das jovens mulheres, foi-se deslocando do campo para a cidade com o propósito de trabalharem nas fábricas, numa época considerada por Hobsbawm (1979) como a “forma revolucionária de trabalho, com o seu fluxo lógico de processos, cada qual uma máquina especializada a cargo de um ‘braço’ especializado, todos ligados pelo ritmo constante e desumano do ‘motor’ e pela disciplina da mecanização” (Hobsbawm, 1979: 64, cit. in Nogueira, 2004: 28). Assim, num ambiente de condições precárias, atividades repetitivas, de pouca especialização, com salários muito baixos, pouca segurança no trabalho e ausência

de proteção social, criaram-se as condições necessárias para o surgimento do proletariado feminino.

Nas indústrias, por exemplo, as tarefas exercidas pelas mulheres eram consideradas mais leves, mais simples e, inegavelmente, as mais repetitivas e monótonas, pelo que exigiam maior paciência e uma execução mais minuciosa. Por outro lado, estas tarefas não qualificadas eram consideradas como as mais adequadas às aptidões inerentes à mão de obra feminina, conhecida pela agilidade, destreza e rapidez. A maior parte do trabalho feminino era, portanto, um trabalho não qualificado, em setores tradicionais da indústria com fraca inovação tecnológica, como os têxteis, o calçado e a alimentação (Nogueira, 2004: 31).

De acordo com o Fundo de Desenvolvimento de Mão de Obra (FDMO), em 1971 as mulheres representavam 25% do total da população economicamente ativa, mas constituíam apenas 16% do conjunto da população feminina. O grupo etário que apresentava uma maior taxa de atividade feminina situava-se entre os 15 e os 19 anos de idade, facto que adveio da saída precoce do ensino e do abandono do mercado trabalho pelas mulheres mais velhas (Ferreira, 2010).

Em Portugal, a feminização do emprego evidenciou-se sobretudo após o 25 de Abril de 1974, período em que foi bastante notório o crescimento da administração pública e do setor terciário que representava 36% dos ativos com profissão, na altura, e acabou por atingir os 56% em 1995. Simultaneamente, a taxa de feminização da população ativa nesta altura atingiu os 45% (Ibidem).

Por conseguinte, o mundo industrial veio alterar a estrutura familiar, pois a mulher passou a exercer atividades a tempo inteiro, afastando-se do lar, o que dificultava a conciliação da mulher entre o trabalho e a família (Duby & Perrot, 1991: 442). Perante este fato, terá a mulher deixado de lutar pela conquista de uma melhor posição ou de um novo espaço no mercado de trabalho? De certa forma não. A conquista da independência económica levou a mulher ambicionar cada vez mais uma posição de topo nas atuais organizações. Na tese de doutoramento de Zuleica de Oliveira (1997), intitulada *Tempo de mudança: o trabalho de escritório sob novas configurações e antigos formatos (os dilemas da cidadania das mulheres)*, é-nos dado conta de que a entrada das mulheres no mercado de trabalho, nomeadamente na indústria, proporcionou o desenvolvimento de maiores perspetivas de futuro, pois brotou a necessidade desta obter níveis de escolaridade e de qualificação profissional superiores, para o alcance de funções mais qualificadas e de maior prestígio da estrutura ocupacional.

No entanto, apesar da Lei de Igualdade no Trabalho e no Emprego ter sido desenvolvida no nosso país desde a década de 70, hoje ainda “parece haver um problema de concretização das leis, de implementação das políticas e dos planos” (Ferreira, 2010: 53). A este respeito, Maria do Céu da Cunha Rego (2010) referiu que:

“Em Portugal, a lei é boa e até muito avançada, o problema é que não é cumprida; talvez porque a igualdade de homens e mulheres não se faz por decreto (...) mas entendo que ainda estamos longe de um sistema jurídico coerente e sólido que tenha como objetivo a igualdade de homens e mulheres, o que afeta necessariamente, a dimensão do trabalho e do emprego” (Rego, 2010, cit. in Ferreira, 2010: 58).

A igualdade entre homens e mulheres apresenta, ainda, paradoxos traduzidos num maior esforço da mulher, nomeadamente na área do ensino, para alcance de uma posição de destaque no sistema produtivo. Observando as estatísticas sobre a evolução do quadro formativo em Portugal, verifica-se que apesar do número progressivo e maioritário das mulheres no Ensino Superior, não existe por parte das mesmas um proporcional alcance dos lugares de topo e de chefia, nos diferentes setores de atividade. No ano letivo de 1993/ 94 “as raparigas eram a maioria em todos os cursos universitários do ensino público com exceção das ciências da computação (39%), da engenharia (30,4%), do desporto (40%) e da arquitetura e urbanismo (46%)” (Ferreira, 2010: 58). Em 1995, as mulheres representavam 63,3% dos portugueses com menos de 30 anos de idade e com habilitações ao nível do Ensino Superior (Ibidem).

Os dados apresentados por Aida Ferreira (2007) no artigo intitulado “*A Mulher no setor dos serviços: percurso histórico e desigualdades*” mostram que no ano letivo de 2003/ 2004 se verificou um crescimento notável de diplomados com curso superior, de entre os quais 65,9% eram do sexo feminino. Apesar deste crescimento, não se registou um maior acesso por parte das mulheres aos lugares mais elevados da hierarquia social, quer a nível da governação, quer a nível do mundo empresarial.

Em 2011, os resultados censitários revelaram que 61% da população residente com mais de 15 anos e com formação superior era do sexo feminino, enquanto que os homens representavam 39% desta população, de acordo com a informação sobre o emprego do portal Pordata. De acordo com os dados apurados pelo INE (2013) apenas 6% dos membros dos Conselhos de Administração das empresas que em

2011 integravam as 20 maiores empresas cotadas na Bolsa de Valores de Lisboa eram mulheres (INE, 2013: 2). A população feminina estava em minoria em quase todos os setores de atividade, à exceção de alguns serviços como os de saúde humana (74,2%), educação (64,2%), o alojamento e restauração (55,5%) (INE, 2013: 3).

Contudo, as mulheres representavam também nesta altura já 1/3 dos profissionais em lugares de direção, sendo que se trata de mulheres mais jovens e mais qualificadas, que casam menos e divorciam-se mais, de acordo com os Censos 2011 (INE, 2013: 6-7).

Continua, no entanto, a ser menos frequente encontrar mulheres em altos cargos associados, por exemplo, ao poder político e económico, na medida em que aceder a altos postos é muito mais fácil para os homens, mesmo quando estes estão menos preparados a nível de habilitações (Ottaway & Bhatnagar, 1988). O efeito “teto de vidro”, definido por Ann Morrison e Mary Von Glinow (1990) como uma barreira subtil e “invisível” mas, no entanto, muito forte, “ que impede as mulheres de ascenderem às posições de topo e de maior responsabilidade da organização, pelo simples facto de serem mulheres, é a metáfora comumente usada na literatura para explicar a discriminação” (Santos, 2010: 100).

Enquanto a nível de mercado laboral no século XX, a proporção de mulheres cresceu de forma acentuada, a nível de cargos de gestão e de liderança política, essa evolução tem sido modesta. Os exemplos são relativamente poucos e conhecidos, mas podemos no entanto reter alguns dos mais emblemáticos, como o de Margaret Thatcher, primeira mulher britânica a ocupar o cargo de primeiro-ministro; Ângela Merkel, primeira mulher a presidir um governo da Alemanha; Michelle Bachelet e Cristina Fernández de Kirchner, presidentes do Chile e da Argentina, respetivamente; ou Hillary Clinton, secretária de Estado norte-americana no primeiro mandato de Barack Obama, depois de concorrer contra este à Casa Branca (Moller & Gomes, 2010: 683-684). Esta última, embora não tenha ganho as eleições americanas em 2008, simboliza uma líder que, segundo Turner (2008), optou por adotar um estilo de liderança equilibrado com características masculinas e femininas para se evidenciar no mundo da política. Segundo a autora, o verdadeiro líder é aquele que tem a sabedoria de saber quais são os atributos masculinos e femininos que podem ser conjugados numa determinada situação.

Esta perspetiva pode ser corroborada com as conclusões de um estudo realizado por Carvalho (2000) segundo o qual as mulheres nas organizações,

embora apresentem um estilo de liderança mais transformacional, revelam também algumas dificuldades em se adaptar e se assumir numa cultura fortemente masculina, desempenhando por isso uma liderança ambivalente entre as características de género masculinas e as características de género femininas.

Algumas mulheres continuam, assim, a confrontar-se com as expectativas e os papéis de género que mais facilmente as colocam em casa ou em carreiras tradicionalmente femininas do que no mundo da gestão. Esta perceção impediu, ao longo dos anos, o progresso das mulheres no mundo do trabalho, nomeadamente nas funções de gestão, apesar de que o evoluir dos movimentos feministas exerceu uma influência determinante na mudança de mentalidades e no desenvolvimento dos estudos sobre as mulheres no mercado de trabalho, como se analisa no ponto seguinte (Nogueira, 2004; Tavares, 2008).

1.2. Os movimentos feministas

É difícil não reconhecer o movimento feminista na sua pluralidade como um dos movimentos mais relevantes e mais marcantes do século XX para as grandes transformações no estatuto das mulheres e para uma nova visão das relações de género (Tavares, 2008: 608). A crescente desigualdade de géneros sentida pelas mulheres educadas das classes burguesas desenvolvidas, da Europa Ocidental e dos Estados Unidos, no século XIX, originou o despoletar do movimento feminista, caracterizado como um movimento social que procura alcançar a igualdade de direitos para a mulher e conquistar um estatuto igual ao masculino nas áreas económica, social e política (Bessa, 2002).

O termo “feminismo” surge durante a Revolução Francesa, entre os anos de 1870-1880 tendo depois se alargado, no início do século XX, para outros países como o Reino Unido e os EUA, com o objetivo de impulsionar a igualdade nos direitos contratuais e de propriedade entre homens e mulheres, bem como a valorização do trabalho e o direito à educação. Contudo, no final do século XIX, este movimento encontrava-se sobretudo empenhado em alcançar o poder político, através da conquista do direito ao sufrágio universal (o direito de voto) para as mulheres. Com efeito, no Reino Unido da Grã-Bretanha e Irlanda, em 1918, as mulheres com mais de 30 anos auferiram o direito de voto e, 10 anos depois, esse direito seria concedido a todas as mulheres com mais de 21 anos de idade. Neste

mesmo período, feministas como Margaret Sanger e Voltairine de Cleyre já realizavam também campanhas pela promoção dos direitos sexuais, reprodutivos e económicos das mulheres (Tavares, 2008: 42).

Na tese de doutoramento *Feminismos em Portugal (1947-2007)*, de Maria Manuela Tavares (2008), da Universidade Aberta, a autora reúne algumas das primeiras teses sobre o feminismo. Em primeiro lugar, Rousseau (1712-1778), inspirado nos princípios da Revolução Francesa, defendia que as mulheres deveriam apenas se ocupar do “espaço privado”, enquanto aos homens competia a gestão do “espaço público”. Porém, contra estas ideias insurgiram-se escritoras como Olympe de Gouges (1748-1793) que escreveu a *Declaração dos Direitos da Mulher e da Cidadã* (1791) onde declara que “a mulher nasce livre e igual ao homem”, assim como Mary Wollstonecraft (1759-1797), autora de *Vindication of the Rights of Women* (1792) que contesta os fundamentos da natureza feminina e o fundamento divino da subordinação das mulheres. Na Rússia, por sua vez, a escritora Alexandra Kollontai (1872-1952) defendeu que para o melhor alcance do processo de emancipação da mulher, seria indispensável primeiramente uma revolução da vida quotidiana e dos costumes, uma nova relação entre os sexos, a socialização do trabalho doméstico, uma nova conceção da maternidade e um novo conceito de amor (Tavares, 2008: 43).

Em Portugal, especificamente, os movimentos feministas também se fizeram sentir, sobretudo na época de 1909, quando foi fundada a Liga Republicana das Mulheres Portuguesas (LRMP) conduzida por Ana de Castro Osório (1872-1935), a visionária mais notável do feminismo português, assim como Adelaide Cabete (1867-1935) e Maria Veleza (1871-1955), duas das dirigentes mais impulsionadoras e prestigiadas da corrente feminina. Dentro dos ideais republicanos e em profunda ligação com o Partido Republicano, a Liga tinha como propósito orientar, educar e instruir, nos princípios democráticos, a mulher portuguesa. Lutava-se pela conquista de iguais direitos entre o marido e a mulher, através do estabelecimento da lei do divórcio e de iguais direitos perante a lei, no acesso à educação, ao voto e no ingresso na Administração Pública, permitindo assim uma maior intervenção das mulheres na vida social, económica e política do país (Ibidem).

Manuela Tavares revela, no entanto, na comunicação apresentada no Seminário sobre *Movimento feminista em Portugal* (1998), que este movimento teve pouca expressão comparativamente com os de outros países europeus (como a França e o Reino Unido), apesar da grande participação das mulheres em diversas

associações feministas, como o Movimento de Libertação das Mulheres (MLM) e o Movimento Democrático de Mulheres (MDM) no antes e pós 25 de Abril. Contudo, e ainda que o movimento feminista corporizasse as aspirações por uma melhor qualidade de vida das mulheres no acesso ao emprego e pela igualdade de direitos sociais e políticos, a grande fragilidade deste movimento advinha da ausência de um referencial teórico que servisse de linha orientadora para as gerações dos anos 70 e 80 (Tavares, 2008).

Finda a Segunda Guerra Mundial, os governos europeus lançaram uma política pró-natalista e um grande apelo para o regresso das mulheres ao lar. Foi neste contexto que Simone de Beauvoir (1908-1986) publica o *Segundo Sexo* (1949), obra na qual levanta uma série de questões relacionadas com a sexualidade, a maternidade e a família, numa profunda rotura com as conceções dominantes. O pensamento de Simone de Beauvoir opõe-se, assim, ao maternalismo e ao puritanismo do pós-guerra, rasga o véu do determinismo biológico e explica que as mulheres não têm de estar agarradas a nada e apenas têm de ser elas próprias como sujeitas autónomas, com o direito de decidirem sobre as suas vidas. Surge, assim, uma das primeiras obras da literatura feminista que, apesar de polémica na altura em que foi publicada, veio conferir uma roupagem teórica ao movimento feminista.

Mais tarde, a obra *A Mística Feminina* (1963) de Betty Friedan (1921-2006) vem reforçar esta retaguarda teórica e mostrar que o facto de as mulheres começarem a ter acesso ao trabalho fora de casa, com uma formação e uma carreira profissional, abriria portas para a sua “libertação” e ao mesmo tempo conduziria as mulheres a vencerem a chamada “crise de identidade feminina” que estava associada aos *tabus*, preconceitos e estereótipos que aprisionavam a mulher. Com efeito, a mulher deixaria de exercer apenas o papel de mãe e esposa, passando a tomar o controlo da sua feminilidade, ou seja, passaria a decidir o seu próprio modo de viver sem estar aprisionada ao seu papel de dona de casa.

A partir dos anos 70, a emergência dos estudos feministas em meio organizacional permitiu analisar as relações de género em diversas organizações, não só em termos das desigualdades entre homens e mulheres, como também ao nível das formas pelas quais as próprias organizações modernas se desenvolveram moldadas pelo género. Desta análise surgiram duas tendências que exemplificam a divisão entre a perspetiva feministas liberal e a perspetiva radical.

A obra de Rosabeth Moss Kanter, *Men and Women of the Corporation* (1993), constituiu uma das primeiras análises das mulheres em contexto burocrático que aponta para uma “homossociabilidade masculina”. Ou seja, os homens mantêm com sucesso o poder, num círculo fechado, permitindo o acesso apenas àqueles que fazem parte do mesmo “endogrupo”. De acordo com a autora, as desigualdades seriam, assim, eliminadas à medida que um maior número de mulheres partilhasse as posições de poder e chefia.

Por outro lado, a abordagem feminista radical apresentada por Kathy Ferguson na obra *The Feminist Case Against Bureaucracy* (1990) considerava que as organizações modernas estavam “manchadas” por valores masculinos e, portanto, as mulheres iriam ser sempre relegadas para papéis subordinados. A única verdadeira solução, para Ferguson, seria as mulheres constituírem as suas próprias organizações, segundo as características femininas. Desta forma, defende a autora, as mulheres teriam a capacidade para gerir a organização de forma mais democrática, participativa e cooperativa do que os homens, estes mais inclinados para táticas e estilos de liderança mais autoritários e inflexíveis.

Com base em dados estatísticos, Saadia Zahidi, líder do Grupo de Paridade de Géneros do Fórum Económico Mundial (FEM), realizado em 2011, em Davos, na Suíça, salientou que 3% dos CEO's (diretores e executivos) das 500 empresas do *Global Fortune* são mulheres; numa igual tendência minoritária, apenas 15% dos cargos de ministros ou parlamentares e menos de 20% dos cargos de Presidentes da República ou chefes de Governo são ocupados por mulheres. O objetivo proposto por Saadia Zahidi foi o de aumentar de 15% para 20% a presença das mulheres nos cargos de direção política e de representação parlamentar, no sentido de se alcançar uma maior paridade de géneros.

A luta social dos movimentos feministas, aliada ao pensamento teórico-político e à investigação social sobre a participação da mulher no mercado de trabalho, permitiu um evoluir dos papéis associados às mulheres, até então confinadas às funções do lar e a trabalhos de menor responsabilidade. A mulher foi conquistando um espaço cada vez mais preponderante em cargos de chefia e de liderança, quer nas organizações empresariais, quer ao nível das organizações políticas. Por conseguinte, a entrada das mulheres no mercado trabalho e o desempenho de novos papéis de liderança traduziu-se em mais pessoas a trabalhar e numa maior disponibilidade de talentos, em quantidade e em diversidade.

No entanto, “se por um lado o ingresso do trabalho feminino no espaço produtivo foi uma conquista da mulher, por outro lado permitiu que o capitalismo ampliasse a exploração da força de trabalho, intensificando-a através do universo do trabalho feminino” (Nogueira, 2004: 29). Neste sentido, torna-se pertinente analisar, do ponto de vista do emprego e da formação académica e profissional, como se caracterizou a participação das mulheres portuguesas no mercado de trabalho, ao longo dos últimos anos de mudanças sociais e políticas. No sub-capítulo seguinte será conhecida esta evolução, com base na análise dos principais indicadores estatísticos sobre esta temática.

1.3. O caso português

Em Portugal, até ao 25 de Abril de 1974, a mulher portuguesa, assim como outras mulheres do resto da Europa, estava condicionada pelos costumes e pelas leis do regime fascista. No entanto, Virgínia Ferreira (1998) no seu trabalho *As mulheres em Portugal: Situação e paradoxos* mostra que a revisão do Código Civil de 1978 veio abolir a figura do “chefe de família” e passou a conceder igualdade de direitos entre homens e mulheres em todas as áreas. Revela-nos também que com as transformações da democracia portuguesa, após 1974, foi concedida às mulheres uma nova condição social que consistia no acesso ao direito ao voto e, em todas as carreiras profissionais, igualdade de direitos relativamente aos homens.

Porém, hoje, o estatuto social da mulher continua a não estar em pé de igualdade com o trabalho masculino (Ferreira, 2010) e continuamos a assistir àquilo a que Ana de Castro Osório referiu na sua obra *Às Mulheres Portuguesas* (1905):

“É abominável de egoísmo o argumento do homem que diz: - nós já somos muitos e se a mulher entra definitivamente na lucta pelo trabalho, mais sofreremos nós. Mas então para o homem não sofrer é preciso que a mulher sofra a fome e a nudez? ... Refiro-me á solteira, que tem direito á vida e ao trabalho para a sustentar com nobrêsa” (Osório, 1905: 246).

A entrada da mulher no mundo de trabalho e a possibilidade de auferir uma remuneração garantiu-lhe a emancipação efetiva e permitiu projetar-se num espaço mais vasto, sendo “independente pelo seu próprio esforço, sem estar à espera do

homem, fonte perene de todo o dinheiro que hoje a sustenta – seja como pai, como marido ou irmão” (Ferreira, 2010).

Nota-se, no entanto, que as mulheres tendem a responsabilizar-se mais pelos afazeres domésticos e familiares, mesmo quando integradas no mercado de trabalho, pois tendem a faltar mais ao emprego, em caso de licença de maternidade ou em caso de doenças dos filhos. Fatores como estes tendem a dificultar a conquista de salários mais elevados e a alcançar posições de topo nas empresas (Ferreira, 1998). Neste aspeto observa-se uma continuidade da característica género cuja herança cultural atribui à mulher o papel de “fada do lar” e principal cuidadora dos filhos.

Não obstante a atribuição dos papéis e funções tradicionais, as mulheres registaram no final do século XIX, nos setores comerciais e de serviços, um número crescente de contratações para funções como secretárias e escriturárias de repartições públicas e empresas privadas (Scott, 1994).

No século XXI os valores estatísticos evidenciam uma maior aproximação entre homens e mulheres, embora representem a mudança que se espararia para um ambiente de verdadeira igualdade de oportunidades. Ao nível do Governo havia até 2010, entre ministros/as, secretários/as de Estado e secretário/as adjuntos, apenas 6 mulheres para 53 lugares (11%). Na Assembleia da República havia 45 mulheres deputadas para 213 lugares (21%). Na Administração Pública – nas Direções Gerais e nas Juntas de Freguesia – existiam 157 mulheres para 3708 lugares (4%). Nas Câmaras Municipais registaram-se 308 Presidentes de Câmara eleitos em 2001, dos quais apenas 16% eram mulheres (5,2%). Nas universidades e politécnicos registaram-se entre 8% a 17% de representação feminina, enquanto nas associações, federações, ordens profissionais, sindicatos e sociedades se observou 20% de presença feminina. E, ainda, nos cargos de direção de empresas, observou-se uma representação feminina de apenas 7% (Ferreira, 2010).

Ao nível dos altos cargos associados ao mundo económico em Portugal, só 6% dos membros dos Conselhos de Administração das empresas que em 2011 integravam o PSI 20 (20 maiores empresas cotadas na Bolsa de Valores de Lisboa) eram mulheres, o que representa um valor inferior em 7,7% à média da União Europeia (UE) dos 27 e muito aquém da meta de 40% definida pela Comissão Europeia para 2020 (INE, 2013: 2).

Em 2013, observou-se que mais de dois quintos do pessoal ao serviço nas empresas não financeiras eram mulheres. No entanto, a população feminina estava

em minoria em quase todos os setores, à exceção de algumas atividades de serviços, nomeadamente nas atividades de saúde humana (74,2%), na educação (64,2%) e no alojamento e restauração (55,5%) (INE, 2013: 1).

De acordo com os Censos 2011, sabe-se que as mulheres representavam 47,8% da população empregada e tinham em média 40,5 anos de idade. De entre a população empregada feminina, as mulheres dirigentes correspondiam a 5,2% e constituíam 1/3 do número total do grupo dos profissionais “dirigentes”, o que se traduz numa taxa de feminização de 51,4% - eram ao todo 108 890 mulheres. A idade média destas mulheres foi de 43,3 anos (inferior à média do total de dirigentes, de 45 anos de idade) e cerca de 36% delas possuía formação superior; a percentagem de mulheres casadas era de 66,1%, sendo 20,8% eram solteiras e 10,4% divorciadas (INE, 2013: 6-7). Registou-se, portanto, que nos últimos anos em Portugal as mulheres dirigentes adquiriram um perfil mais jovem e mais qualificado, casando menos e divorciando-se mais (Ibidem).

Estes dados salientam mais uma vez a distância acentuada entre homens e mulheres no acesso a cargos de direção e chefia, num universo em que as mulheres constituem 52,2% da população residente em Portugal e perfazem 5,5 milhões de pessoas, de acordo com os dados do último recenseamento da população portuguesa e conforme se observa no gráfico 1.

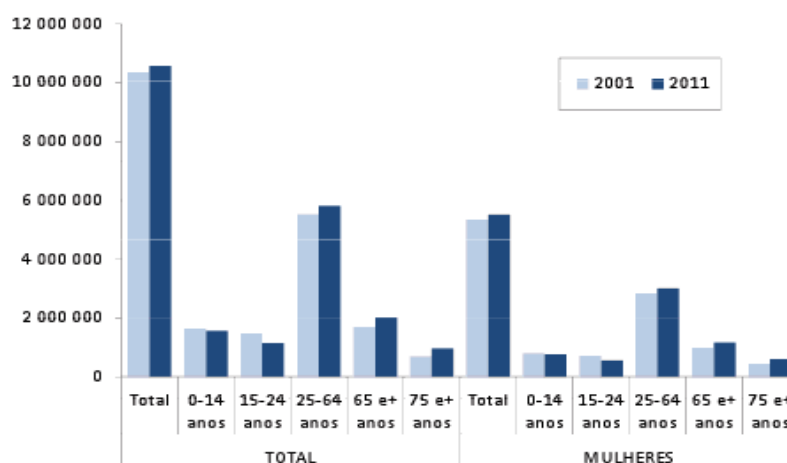


Gráfico 1: População residente em Portugal (nº), por sexo e grupo etário 2001 – 2011

Fonte: INE, Recenseamentos Gerais da População 2001 e 2011

De acordo com a mesma fonte, no ano de 2011 verificou-se um aumento de 6,1% do número de mulheres com idade entre os 25 anos e os 64 anos e uma diminuição do número de mulheres nos grupos etários mais jovens, com idade de 15

aos 24 anos. Significa, portanto, que entre 2001 e 2011 a população feminina foi mais acentuada nas idades ativas dos 25 aos 64 anos, correspondendo a 55% do total da população feminina.

Ao nível da UE, em 2009, a taxa média de atividade feminina entre os 27 países membros foi estabelecida em 50,5% embora Portugal tenha registado um valor superior de 56,0% perfazendo assim uma das taxas mais elevadas da UE-27, em 2009, conforme ilustra o gráfico seguinte.

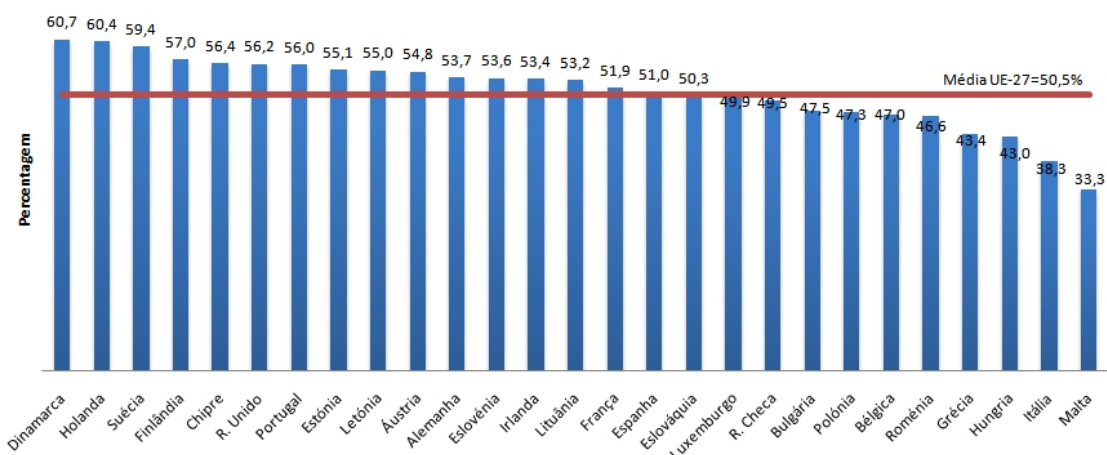


Gráfico 2: Taxa média de atividade feminina nos países da EU-27 (2009)

Fonte: Labour Force Survey (Eurostat)

No período de 1999 a 2009 a taxa de atividade feminina sofreu uma evolução crescente em todas as regiões do país, conforme os dados do quadro 1.

Quadro 1: Evolução da taxa média de atividade feminina em Portugal, por regiões (1999-2009) (%)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Portugal	52,1	52,9	53,6	54,2	54,7	54,8	55,6	55,8	56,3	56,2	56,0
Norte	52,8	52,8	54,3	54,5	54,9	55,1	56,5	56,4	56,1	55,8	55,6
Centro	56,3	58,5	57,5	58,7	59,7	59,4	59,8	60,1	60,9	60,1	60,1
Lisboa	52,7	53,9	54,9	54,5	54,5	54,4	54,8	54,7	56,1	56,5	55,6
Alentejo	41,3	40,7	42,6	45,7	46,9	48,0	48,7	50,1	49,4	48,8	49,4
Algarve	47,8	48,8	49,0	50,9	50,7	50,6	50,5	52,5	52,9	53,3	54,3
RA Açores	36,1	36,3	38,0	39,2	39,9	41,4	41,9	43,0	44,1	46,9	48,5
RA Madeira	49,2	47,9	46,8	49,6	49,8	50,5	53,1	53,0	54,4	54,8	56,6

Fonte: Inquérito ao Emprego (INE, 2011)

Especificamente, na região autónoma dos Açores registou-se um crescimento bastante significativo, pois ao longo dos anos, a taxa de atividade feminina que era de 36,1% (em 1999) aumentou para 48,5% (em 2009), o que representou um acréscimo de 12,4 pontos percentuais. No entanto, esta foi também a região que

apresentou resultados mais baixos ao longo de todo o período. Desde 2008, os valores dos Açores aproximam-se dos do Alentejo, figurando ambas as regiões como as aquelas onde se evidencia uma menor presença feminina no mercado de trabalho.

Denota-se que houve, portanto, um crescimento bastante positivo relativamente à participação das mulheres no mercado de trabalho. Na região do centro do país, ao longo da última década, verificou-se um aumento da taxa de atividade feminina que passou de 56,3% (em 1999) para 60,1% (INE, 2011).

Analisando a taxa de atividade feminina por faixa etária, verifica-se através do quadro 2 uma diminuição da atividade na classe etária dos 15 aos 24 anos que registou um valor de 42,1 em 1999, e 37,5 em 2009 – esta tendência estará associada ao aumento da escolaridade da mulher nos últimos anos que inclui também a permanência na escola até cada vez mais tarde e inclusive a frequência no Ensino Superior.

Quadro 2: Evolução da taxa média de atividade feminina em Portugal, segundo o grupo etário (1999 – 2009) (%)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
15-24 anos	42,1	40,8	42,1	42,4	41,5	39,5	38,9	38,7	38,4	38,6	37,5
25-34 anos	80,7	82,4	83,1	84,1	85,7	85,7	86,7	86,6	86,9	86,9	87,2
35-44 anos	78,6	80,0	79,8	79,6	81,6	82,9	82,9	84,7	85,7	85,0	86,0
45-64 anos	54,7	56,1	57,2	58,1	58,4	59,6	61,5	61,7	61,9	62,4	62,1
65+ anos	12,5	12,9	13,6	14,1	13,6	12,4	13,2	13,2	13,9	13,5	13,3

Fonte: Inquérito ao Emprego (INE)

Nas restantes faixas etárias em análise, observa-se uma tendência crescente da taxa média de atividade feminina, sendo que o maior aumento corresponde à classe dos 35-44 anos que registava 80,7% em 1999 e evoluiu para 87,2% em 2009. Observa-se ainda que as mulheres trabalham até cada vez mais tarde, pelo aumento da taxa de atividade na faixa etária dos 65 ou mais anos, que correspondia em 2009 a 13,3% (mais 0,8 pontos percentuais que em 1999).

No mesmo período em análise, ao observar a evolução da taxa média de atividade feminina, segundo o nível de escolaridade, como apresenta o quadro 3, verificamos que durante a década de 1999-2009 diminuiu a taxa média de atividade das mulheres detentoras do 1º ciclo de Ensino Básico (sendo que em 1999 esta era de 53,1% e em 2009 passou para 45,9%). Contrariamente, aumentou a taxa média

de atividade para os restantes níveis de escolaridade, sobretudo para as mulheres que possuíam o Ensino Secundário e pós-secundário (passando de 61,3% em 1999, para 69,2% dez anos mais tarde).

Quadro 3: Evolução da taxa média de atividade feminina em Portugal, segundo o nível de escolaridade (1999-2009) (%)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Básico - 1º ciclo	53,1	53,6	53,3	53,5	52,8	51,1	51,3	50,2	49,8	48,2	45,9
Básico - 2º ciclo	68,4	69,5	70,2	70,2	71,5	71,3	70,7	71,6	70,4	69,1	68,7
Básico - 3º ciclo	54,0	55,9	58,0	58,6	58,0	59,2	60,4	61,0	61,6	62,4	62,0
Secundário e pós-secundário	61,3	60,9	61,1	62,7	63,6	61,9	63,3	65,3	66,0	66,3	69,2
Superior	86,9	86,9	87,5	86,9	86,0	85,8	86,0	84,0	84,8	85,3	84,5

Fonte: Inquérito ao Emprego (INE)

Observa-se ainda que as mulheres com ensino superior são as que têm maior participação no mercado do trabalho, apesar da quebra dos valores neste nível de ensino que registou uma taxa de 86,9% (em 1999) e uma taxa de 84,5% (em 2009), o que pode ser compreendido por variáveis associadas ao aumento da frequência do Ensino Superior e ao aumento da taxa de desemprego.

No grupo etário dos 25 aos 34 anos de idade verificou-se uma maior escolarização das mulheres e uma maior presença destas no mercado de trabalho durante o período de 2009. Assim, o quadro 4 permite observar a variação da taxa média de atividade feminina neste grupo, segundo o nível de escolaridade e a região.

Quadro 4: Taxa média de atividade feminina no grupo etário dos 25-34 anos, segundo o nível de escolaridade, por região (2009)

	Portugal	Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	RA Açores	RA Madeira
Básico - 1º ciclo	74,8	72,6	82,3	81,9	56,5	86,4	56,4	58,4
Básico - 2º ciclo	81,6	83,7	77,0	87,4	65,4	80,0	74,1	84,5
Básico - 3º ciclo	86,7	89,5	83,5	87,9	83,1	84,9	87,0	84,3
Secundário e pós-secundário	88,1	88,0	88,3	88,5	84,8	88,4	89,8	88,7
Superior	94,4	93,6	95,2	94,6	96,0	91,4	96,4	96,9

Fonte: Inquérito ao Emprego (INE, 2011)

A evidência que os dados mostram é que todas as zonas do país apresentam taxas de atividade mais altas nos níveis de escolaridade mais elevados, comparativamente com os níveis de instrução mais baixos. Observa-se igualmente que existem regiões onde as diferenças da taxa média de atividade feminina, segundo o nível de escolaridade, são particularmente acentuadas, em comparação com o resto do país. É o caso da Região Autónoma dos Açores (onde as taxas do 1º ciclo e do Ensino Superior distam 40 pontos percentuais), do Alentejo (com uma diferença de 39,5 pontos percentuais) e da Região Autónoma da Madeira (com uma discrepância de 38,5 pontos percentuais). Verifica-se ainda uma diferença pouco significativa da taxa média de atividade feminina ao nível de Ensino Superior entre as regiões do Algarve (com 91,4%) e a Região Autónoma da Madeira (com 96,9%).

A taxa média de atividade feminina tende a aumentar à medida que o nível de escolaridade aumenta. Esta tendência é bem visível quando se considera todas as regiões do país: a taxa é de 74,8% no 1º ciclo do ensino básico e atinge 94,4% no ensino superior, conforme ilustra o gráfico 3.

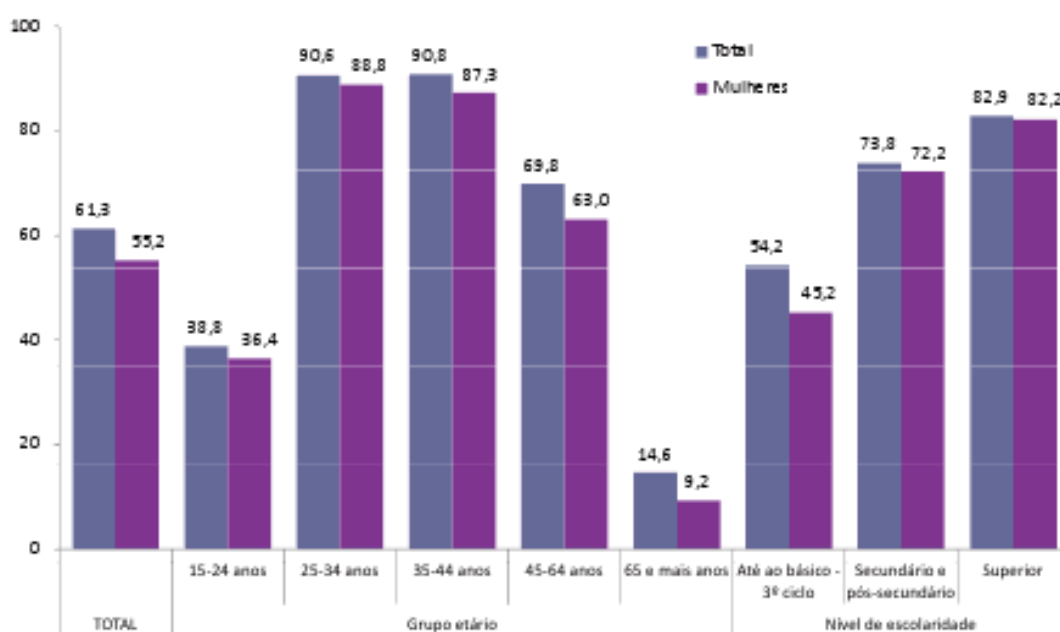


Gráfico 3 – Taxa de atividade (%) por sexo, grupo etário e nível de escolaridade completo, 2011

Fonte: Estatística do Emprego (INE, 2011)

Observa-se ainda que a taxa de atividade das mulheres com 15 e mais anos foi de 55,2%, em 2011, um valor inferior em 6,1 pontos percentuais ao observado para

a população total (61,3%). Esta diferença aumenta com a idade, e é particularmente notória nos escalões etários mais elevados: 6,8% no escalão etário dos 45-64 anos e de 5,4% no escalão dos 65 e mais anos (INE, 2012: 23).

O gráfico 4 mostra que a taxa de atividade das mulheres com escolaridade superior aproxima-se do dobro da taxa de atividade das mulheres que possuem um nível de escolaridade até ao 3º ciclo do ensino básico. Por outro lado, as diferenças entre as taxas de atividade feminina e a taxa de atividade total atenuam-se a partir do secundário. Observa-se uma maior taxa de atividade para as mulheres detentoras do 3º ciclo escolaridade e de Curso Superior, nos escalões etários dos 25 aos 34 anos; dos 35 aos 44anos; e dos 45 aos 64 anos (Ibidem).

Ao nível do emprego, a taxa de emprego das mulheres foi de 48,0%, em 2011, valor inferior à taxa de emprego da população total (53,5%). À semelhança do observado para a taxa de atividade, também em relação à taxa de emprego feminino se verificaram clivagens, em termos etários e de escolaridade, conforme se observa no gráfico 4.

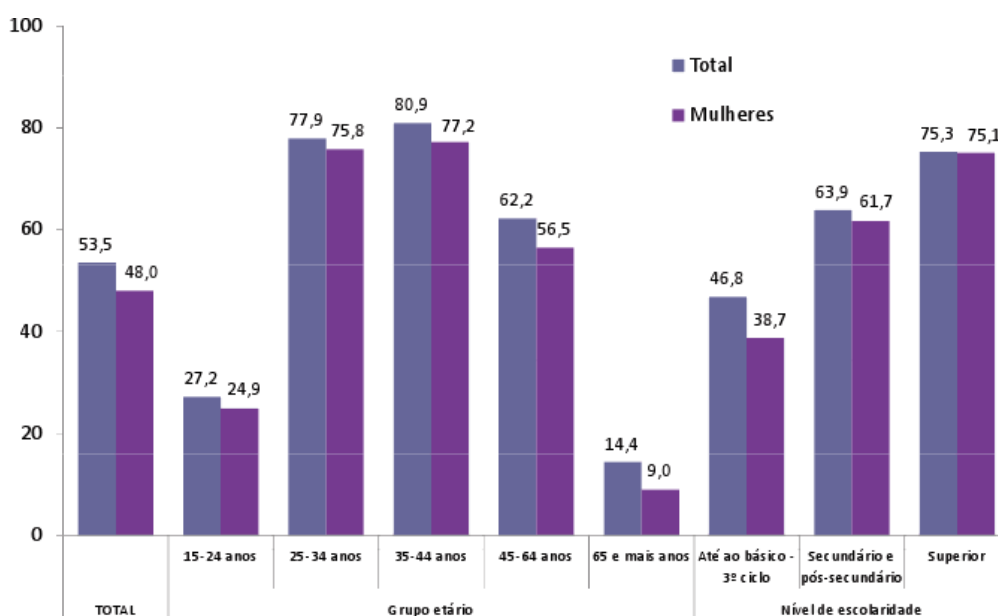


Gráfico 4 - Taxa de emprego (%) por sexo, grupo etário e nível de escolaridade completo, em 2011

Fonte: INE, Estatísticas do Emprego.

Este gráfico mostra que as diferenças entre a taxa de emprego feminina e a taxa de emprego total acentuam-se com a idade, passando de -2,3 pontos percentuais no grupo etário dos 15 aos 24 anos, para -5,7 pontos percentuais no

grupo dos 45-64 anos e para -5,4 pontos percentuais no grupo dos 65 e mais anos. Em contrapartida, as diferenças entre a taxa de emprego feminina e taxa de emprego total atenuam-se com o aumento do nível de escolaridade, passando de -8,1 pontos percentuais na escolaridade até ao 3º ciclo do ensino básico, para -0,2 pontos percentuais no nível do ensino superior.

Verifica-se, portanto, que em 2011 as mulheres que se encontravam no grupo etário dos 35-44 anos tendem a manifestar maior presença no mercado do trabalho (77,2%) comparativamente aos restantes grupos etários: o grupo dos 15-24 anos apresenta 27,2% de presença no mercado trabalho; dos 25-34 anos representam 77,9%; o grupo dos 45-64 anos corresponde a 62,2%; e com 65 e mais anos constituem 14,4% das mulheres presentes no mercado de trabalho. No entanto, neste quadro, é necessário considerar uma ressalva apontada pelo INE, nomeadamente que “as mulheres empregadas eram aproximadamente 2,3 milhões em 2011, mas 103,3 mil mulheres encontravam-se em situação de subemprego visível, ou seja, trabalhavam involuntariamente abaixo da duração normal de trabalho, representando 59,5% do total de pessoas nessa situação” (INE, 2012: 24).

Relativamente às profissões exercidas pelas mulheres no mercado de trabalho, o quadro 5 mostra que apenas 4,3% exercem funções ao nível do poder legislativo e dos órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos (INE, 2012: 25).

Quadro 5 – População empregada (%) por profissão principal, 2011

Profissão (CPP-10)	Total	Mulheres
1: Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos	6,2	4,3
2: Especialistas das atividades intelectuais e científicas	14,2	17,5
3: Técnicos e profissionais de nível intermédio	8,8	7,5
4: Pessoal administrativo	8,3	11,5
5: Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores	16,2	21,9
6: Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta	9,6	8,1
7: Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices	15,9	5,4
8: Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem	8,4	5,2
9: Trabalhadores não qualificados	11,7	18,4
0: Forças Armadas	0,7	§

Fonte: INE, Estatísticas do Emprego

(§) valor com erro de amostragem associado superior a 20%, pelo que não pode ser divulgado.

Enquanto especialistas das atividades intelectuais e científicas, as mulheres representam 17,5% do total da população empregada; e a maior percentagem, por sua vez, correspondia às profissões ao nível dos serviços pessoais, de proteção e segurança, do comércio (com 21,9%), assim como ao nível dos trabalhadores não qualificados (onde as mulheres constituem 18,4% da população empregada).

Na sequência da análise realizada aos principais indicadores estatísticos de Portugal sobre o emprego feminino, observamos que o fator desigualdade de género tem evoluído de forma decrescente nos últimos anos, embora ainda estejamos aquém de um cenário equitativo, além de que ficou saliente que a população feminina é a mais afetada pela situação de desemprego.

Sobre a questão do desemprego feminino, o artigo de Aida Ferreira sobre *A Mulher no setor dos serviços – Percorso histórico e desigualdades* (2007) mostra-nos que no período de 2005 a taxa de desemprego para as mulheres representava 9% enquanto nos homens correspondia a 7%, em grande parte porque são normalmente as mulheres que prescindem do emprego e da sua carreira profissional para cuidar dos filhos e da família.

Numa outra perspetiva de análise, o V Relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT), de 2012, sobre *A crise do emprego jovem: Tempo de agir*, com a evolução da crise financeira global a população mais jovem tem sido gradualmente afetada pela situação de desemprego, sobretudo as mulheres mais jovens que têm enfrentado maiores dificuldades com trabalhos precários e rendimentos baixos, tornando-se deste modo mais vulneráveis à situação de pobreza e exclusão social.

Segundo os dados do INE (2011) a população feminina desempregada portuguesa, estimada em 340,1 mil mulheres, representava 48,2% da população desempregada total, em 2011. Esta taxa de desemprego teve maior incidência nas mulheres mais jovens, nomeadamente, no escalão etário dos 15-24 anos (31,7%), tendo diminuído à medida que aumenta a idade das mulheres, mas apresentado um valor mais baixo no grupo etário dos 45 aos 64 anos (9,4%), conforme o gráfico 5.

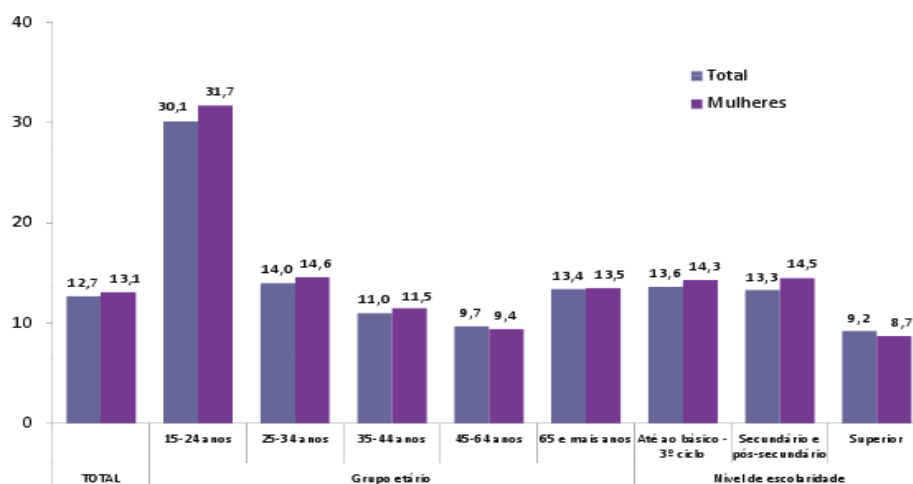


Gráfico 5 – Taxa de desemprego (%) por sexo, grupo etário e nível de escolaridade completo, 2011

Fonte: Estatísticas do Emprego (INE, 2011).

A taxa de desemprego e, de forma inerente, a taxa de atividade feminina, como registamos ao longo da análise, registaram diferentes tendências marcadas por fatores como a faixa etária e o nível de escolaridade.

De uma forma global, os dados estatísticos revelam uma evolução crescente da participação da mulher no mercado de trabalho, sobretudo das mulheres mais jovens e com habilitações académicas de nível superior, o que resultou em grande medida das mudanças conseguidas a nível social e político através da luta dos movimentos feministas.

Na sequência deste movimento e através de políticas europeias e nacionais, foram delineadas novas metas e processos para uma maior igualdade entre homens e mulheres no acesso ao emprego e a iguais condições de desenvolvimento profissional. Contudo, apesar de 50 anos passados desde a grande força do feminismo dos anos 60, os indicadores estatísticos revelam que ainda existe um caminho a percorrer até as mulheres alcançarem oportunidades e condições de trabalho mais próximas daquilo que é a realidade dos homens.

Nesta luta, as investigações sobre as diferenças de género das décadas de 60 e 70 do século XX tiveram um enorme impacto no campo da psicologia. As mulheres começaram a despertar interesse por comportamentos relacionados com a adaptabilidade, a inteligência e a liderança, o que instaurou o debate em torno das características de género e da sua eficácia no contexto organizacional.

Capítulo 2

As mulheres na liderança: a significação do género

Depois do estudo da evolução histórica do papel da mulher na sociedade e, em particular, as mulheres em Portugal, será analisado neste capítulo o emergir da questão da liderança feminina na literatura, bem como os traços que perfazem a liderança feminina do ponto de vista da significação de género.

Numa fase prévia, é relevante, no entanto, fazer-se a distinção entre sexo e género, conceitos fundamentais para a compreensão do modo de ser e de se comportar de cada pessoa, associado à construção da identidade de cada ser humano, seja homem ou mulher.

O termo *sexo* refere-se às características biológicas de homens e mulheres, ou seja, às características específicas dos aparelhos reprodutores feminino e masculino, ao seu funcionamento e aos caracteres sexuais secundários decorrentes do sistema hormonal. O termo *género*, por sua vez, remete para as diferenças sociais entre homens e mulheres, para além das diferenças biológicas. Estas dissemelhanças, tradicionalmente inculcadas pela sociabilização, são mutáveis ao longo do tempo e apresentam grandes variações entre e intra culturas (Canço, 2007: 182).

A partir da distinção destes dois conceitos e da sua análise desde o nascimento à maturidade compreendemos que as raparigas são incentivadas a serem passivas, frágeis e dependentes. Por sua vez, os brinquedos e jogos infantis reforçam o seu papel de mãe e de cuidadoras, responsável por todas as tarefas relacionadas com o cuidado da família e da casa. Ao contrário, os rapazes jogam à bola, brincam com carros e simulam situações de guerra; desde pequenos, eles dão-se conta que pertencem a um grupo que tem poder, pelo que são incentivados a serem fortes, independentes, corajosos e valentes. Não sendo razão exclusiva, esta comparação permite compreender a origem e a consolidação das desigualdades, em termos de papéis e expectativas sociais, entre homens e mulheres, o que se reflete ao longo do percurso e do desenvolvimento pessoal e profissional, tanto das mulheres como dos homens (Ibidem).

2.1. O emergir da questão da liderança feminina na literatura

A teoria burocrática de Weber, apresentada na obra *Economia e Sociedade* (2005), concebia uma estrutura organizacional assente na divisão vertical do trabalho que concentrava no topo da organização a responsabilidade por todas as ações. Este modelo de organização colocava os homens no centro da estrutura hierárquica, daí que as pesquisas sobre as mulheres em cargos de gestão e liderança se tenham tornado significativas apenas a partir dos anos 60 (Kanter, 1980; Powell & Graves, 2003). O modelo burocrático disseminou-se com relativo sucesso nas economias modernas do mundo industrializado, numa época em que se acreditava que o crescimento económico seria permanente e inabalável.

Prevalencia a ideia que os líderes nasciam como líderes e não se faziam líderes. A literatura promovia, assim, a visão de que as líderes femininas eram em geral muito diferentes dos seus congéneres masculinos, pelo que as mulheres líderes eram colocadas numa posição comparativa, ou numa posição adversativa, face aos homens. Por conseguinte, a primeira questão a dominar as pesquisas interrogava se *poderiam as mulheres ser gestoras?* – esta era uma questão central para as mulheres por representar a possibilidade de acederem a postos de chefia e gestão. A pesquisa para identificar as características específicas dos líderes constitui a primeira tentativa sistemática para compreender a liderança (Ibidem).

Durante os anos 70, emergiu uma segunda questão: *será que homens e mulheres líderes diferem nos seus comportamentos e nas suas ações dentro das organizações?* – nesta fase tratava-se de diferenciar as atitudes e os comportamentos das mulheres relativamente aos seus pares masculinos (Powell & Graves, 2003) pelo que a ênfase era colocada nos estudos comparativos, encarando a gestão masculina como um referencial de análise. Por conseguinte, a atenção dada à participação das mulheres no mercado de trabalho prendia-se com a sua presença em domínios tradicionalmente masculinos, sobretudo nos casos em que exerciam cargos de gestão e de chefia (Nicholson & West, 1988; Arnal & Llario, 1992).

Formalmente ultrapassadas as duas primeiras questões, graças à aprovação de leis contra a discriminação laboral, a investigação sobre a liderança feminina tem-se centrado na análise das barreiras e obstáculos que as mulheres enfrentam no acesso aos lugares de topo (Nogueira, 2004: 7). Portanto, a terceira questão, que

hoje é dominante, refere-se à mobilidade dentro da categoria, ou seja, *porque é que as mulheres não atingem as posições de topo?*

Apesar de terem sido alcançadas conquistas importantes ao nível da formação, trabalho e do papel da mulher na sociedade, aceder a postos de alto nível é mais fácil para os homens do que para as mulheres, mesmo quando eles estão menos bem preparados do que elas (Menda, 2004: 56). Isto porque as mulheres chocam com o denominado *glass ceiling*, ou teto de vidro (Morrison & Von Glinow, 1990). Este teto de vidro representa todas as barreiras invisíveis mas poderosas que dificultam, ou bloqueiam, as carreiras das mulheres que pretendem aceder a postos de liderança. Uma de tais barreiras são os estereótipos associados às profissões de gestão, assim como as expectativas estereotipadas das mulheres enquanto líderes (Ibidem).

Os estereótipos de género consistem em crenças acerca dos traços psicológicos, características e atividades apropriadas para os homens e para as mulheres – “trata-se de algo que é aprendido socialmente, amplamente partilhado, crenças gerais validadas socialmente, que reforçam, complementam e justificam o preconceito” (Barracho & Martins, 2010: 121-2). A estereotipia de género é um fenómeno relativamente recente, associado à proliferação dos estudos de género e à maior participação da mulher no mercado de trabalho, inclusive em posições antes ocupadas quase apenas por homens. As mulheres deixaram de ter um papel passivo na sociedade e começaram a assumir cargos de chefia, o que se repercutiu no âmbito da interação social havendo assim uma maior correspondência com as funções que estes estereótipos cumprem (Ibidem).

Associado ao “efeito teto de vidro”, é possível apontar a existência de três perspetivas teóricas explicativas da menor presença das mulheres em posições de chefia. A primeira perspetiva centra-se nas diferenças individuais (e nos processos de socialização) como justificação para as desigualdades de género; a segunda coloca a ênfase na estrutura organizacional como a génese para essa desigualdade; finalmente, uma terceira abordagem aponta o sistema de valores patriarcal que sustenta as culturas organizacionais, associado ao conceito de organização “genderizada” (Moller & Gomes, 2010).

Na estrutura organizacional, não é difícil se observarem discrepâncias com respeito ao número de mulheres que são consideradas líderes. Parece-nos que continuam a existir mulheres líderes, faltando-lhe apenas a visibilidade que os homens recebem, muito em virtude da compreensão sociocultural da posição da

mulher na sociedade. Desde os anos 70 que um leque maior de estudos tem vindo a dirigir-se a estes problemas, procurando explicar o porquê desse fenómeno, assim como recomendar políticas para mudar o desequilíbrio de géneros e atribuir uma maior visibilidade às mulheres líderes.

Além disso, nos estudos sobre liderança permanece a ausência de uma análise das experiências e práticas de mulheres líderes (e principalmente se estas ocorrem em ambiente empresarial), pelo que este tipo de liderança fica mal documentado ou analisado. Olsson (2002) defendeu por isso que a experiência e prática das mulheres em liderança não pode ficar totalmente incorporada nas correntes e teorias da liderança, devendo constituir-se antes como um estudo demarcado dos padrões masculinos. Caso contrário, assiste-se a um certo tipo de masculinidade dominante que tem sido imputada como uma característica inerente à liderança e às dinâmicas de gestão nas organizações. Por isso se observa que as organizações acabam por ter preferência por qualidades associadas à masculinidade, nomeadamente, a agressividade, associada a uma pessoa combativa nas suas ideias, competitiva e orientada para o sucesso e a obtenção de resultados (Wajcman, 1998: 49).

2.2. Características de género na liderança feminina

As características de género da liderança feminina estão associadas à identidade de género que pode ser definida como o sentido psicológico de nós próprios, enquanto homens ou mulheres, e define a pertença a um grupo social como resultado das características que um indivíduo possui e partilha com outros. “São os traços que o sujeito assimila pela própria aprendizagem social e que edificam o seu autoconceito como homem ou mulher” (Barracho & Martins, 2010: 119).

Na literatura sobre a significância do género na liderança, a tendência é para rotular indistintamente a liderança tanto como masculina como feminina. No entanto, as ideias contemporâneas acerca do género e da liderança afirmam que as chamadas características femininas oferecem uma vantagem às mulheres, na medida em que estas tendem a favorecer estilos organizacionais mais participativos e democráticos (Wilson, 2003). Uma reivindicação por parte destes estudos é a de que estes estilos são mais comuns entre as mulheres do que entre os homens.

Por conseguinte, alguns autores defendem que as mulheres adotaram um estilo de gestão feminino, fazendo prever um novo paradigma de gestão em que as características há muito personificadas pelas mulheres, como a delegação de responsabilidades, a partilha de informação e de recursos, bem como a definição coletiva de objetivos, irão integrar também o estilo de liderança dos homens (Rosener, 1990).

Outros autores, pelo contrário, acreditam que o número de mulheres em lugares de topo é limitado para constituir um estilo de liderança próprio. A autora Judy Wajcman, em *Managing like a Man* (1998), entende que as mulheres que atingem posições de topo tendem a “gerir como homens”, adotando técnicas de gestão tipicamente masculinas. E, embora sejam reconhecidos avanços significativos em matéria de igualdade de oportunidades e no acesso a cargos de liderança, a autora argumenta que a cultura organizacional e o estilo de gestão permanecem esmagadoramente masculinos (Wajcman, 1998).

As características que são encaradas como significativas para encorajarem uma mudança organizacional incluem a cooperação, a abertura e orientações cuidadas. Estas qualidades são associadas às mulheres e alguns investigadores defendem que tais atributos oferecem maneiras superiores de postular a liderança (Rosener, 1990).

Contudo, a ligação estabelecida entre a mulher e a liderança participativa foi desafiada por estudos que sugerem que tal associação pode ser complexa em contexto organizacional (Ashcraft & Mumby, 2004), em virtude das perceções e expectativas das líderes. Neste sentido, e tendo em conta que as características de liderança femininas e masculinas são um ponto discutível, e que o género não pode ser considerado como uma característica isolada da identidade, devemos compreender o género como interagindo com uma estrutura mais ampla a nível de contexto social, político, histórico, cultural e institucional (Ibidem).

Tradicionalmente, aos líderes atribuíam-se características como a instrumentalidade, a autonomia e a orientação para resultados, algo que não era particularmente assumido como típico das mulheres. Hoje é visível o crescente interesse por uma liderança mais participativa, menos hierárquica, mais flexível e orientada para o trabalho em equipa, o que surge em concordância com o que a literatura identifica como um estilo de liderança feminino, também designado por “modelo pós-heroico de liderança” (Billing & Alvesson, 2000).

Por conseguinte, em paralelo com o interesse pela influência do género na liderança, surge o conceito de liderança eficaz que se refere a um estilo de liderança em que é dada ênfase a “um processo colaborativo e relacional, dependente de redes de influência” (Fletcher, 2004: 648). Neste sentido, a liderança já não é encarada como um comportamento heróico e infalível sobre os outros, mas antes considerada como algo a ser partilhado e distribuído através da organização, criando um ambiente em que o líder é suportado pela “rede de práticas de liderança pessoal presente em toda a organização/ empresa” (Ibidem).

Os novos modelos de liderança categorizados como pós-heroicos, isto é, estilos que já não assentam na imagem do líder como um herói absoluto, desafiam as formas dualistas de análise da liderança e propõem uma compreensão mais dialética das características dos líderes baseada na multidirecionalidade das interações sociais e das redes de influência, diminuindo assim o impacto das características masculinas na liderança.

Considerando, portanto, as diferenças de género no processo de liderança temos que, enquanto líderes, as mulheres possuem atributos tais como 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, assim como a capacidade de negociação e de resolução de problemas baseada na empatia e na racionalidade. Os homens, por outro lado, exercem um estilo de liderança caracterizado pela competitividade, a autoridade e o auto controlo, no sentido de uma resolução dos problemas de forma analítica e fria (Teixeira, 2001). De acordo com Carless (1998, cit. por Stelter, 2002), as mulheres líderes são descritas como mais inclusivas e relacionais, enquanto os homens são apontados como mais diretivos, controladores e orientados para as tarefas.

As novas abordagens no campo teórico da liderança foram acompanhadas por mudanças sociais e culturais significativas, como a globalização, as inovações tecnológicas, as novas exigências do mercado e os novos modelos de gestão. Na atual economia global, as organizações são confrontadas com a necessidade de se tornarem mais flexíveis, eficientes e competitivas, pelo que alguns autores acreditam que determinadas características de liderança tipicamente associadas às mulheres são hoje consideradas ativos essenciais para as organizações que procuram tornar-se mais flexíveis nas suas operações (Wilson, 2003; Rosener, 1990).

Em vez da adoção de estilos de gestão rígidos “de cima para baixo”, as organizações são encorajadas a adotar políticas que asseguram o comprometimento

do trabalhador, o entusiasmo coletivo, a partilha dos valores e da missão da organização por todos os seus colaboradores, bem como o foco nos objetivos, a partilha de responsabilidades e o enfoque nas pessoas. A comunicação, o consenso e o trabalho em equipa são também consideradas pelos teóricos da gestão abordagens passíveis de obter uma liderança bem sucedida, características estas que Giddens (2001) designa por “competências moles” (Giddens, 2001: 363) e são tradicionalmente associadas às mulheres.

Observa-se, afinal, que a abordagem feminina da liderança nas organizações acabou por espelhar o movimento ocorrido na literatura: inicialmente prevalecia a ideia de que as mulheres não eram diferentes dos homens e, por isso, podiam ser líderes; hoje considera-se que as características de género que distinguem as mulheres tornam-nas detentoras de traços de liderança que deveriam ser seguidos por todos os líderes (Rosener, 1990).

Capítulo 3

A evolução das teorias de liderança

A grande variedade de estudos e teorias sobre a liderança é reveladora da complexidade do tema que este trabalho se propõe estudar. Uma vez que a temática da liderança tem sido vastamente estudada, é possível encontrarmos diferentes e várias perspectivas de estudo da liderança na literatura. Contudo, não é nosso objetivo rever toda a longa história das teorias sobre liderança. Em vez disso, pretendemos estudar os pressupostos teóricos que subjazem à compreensão pessoal, comportamental e contingencial do conceito de liderança.

3.1. O conceito de liderança

Um dos paradigmas que teve grande predominância nas teorias da liderança foi o paradigma positivista epistemológico, que conduziu muitos investigadores a procurarem uma definição de liderança que pudesse ser universalmente aplicada. No entanto, ao tentarem demonstrar em que consistia a liderança, em qualquer tempo e espaço, os investigadores acabaram por se centrar na identificação dos atributos e comportamentos associados aos líderes (Chiavenato, 2010: 353).

Os primeiros estudos sobre a liderança concentravam-se, por isso, em apontar determinados traços de personalidade e características que perfaziam um líder. Katz (1955) apontou as capacidades técnicas, concetuais e humanas, enquanto Yukl (1989) salientou capacidades como a criatividade, a organização, a persuasão, a diplomacia e o tato, bem como o conhecimento das funções atribuídas, o saber falar perante os outros e o ser capaz de criar empatia. Yukl (1989) defendeu que a liderança consiste num processo de influência intencional de uma pessoa sobre outras para “guiar, estruturar e facilitar atividades e relações dentro de um grupo ou organização” (Yukl, 1989: 3)

Contudo, esta posição foi alvo de várias críticas, principalmente de investigadores imbuídos do novo paradigma do construtivismo social, que criticavam a perspectiva positivista pelo seu reducionismo, juntamente com o fato de negligenciar o carácter dinâmico da liderança (Alvesson, 1996). Estes autores defendiam uma viragem na investigação, passando da análise dos atributos

individuais do líder para uma abordagem que considerasse a liderança numa perspetiva sistémica e relacional (Kempster, 2009).

Nesta abordagem pós-heróica da liderança, em que o líder já não é encarado com um herói que reúne uma série de atributos que perdizem um estilo de liderança eficaz, Fletcher (2004) apontou três características que diferenciam modelos pós-heróicos da perspetiva individualista da liderança. A primeira é a existência de uma prática partilhada e distribuída: os modelos pós-heróicos encaram a liderança como uma prática partilhada por toda a equipa, dando ênfase “ao alcance dos objetivos em conjunto, à existência de redes sociais e ao trabalho em equipa” (Fletcher, 2004: 648). A segunda é a existência de processo social: a liderança corresponde a uma atividade “dinâmica, multidirecional e coletiva”, num processo contínuo de emergência de formas de liderança mais democráticas (Ibid.: 649). A terceira característica dos modelos pós-heróicos de liderança é a aprendizagem, que corresponde à habilidade em criar resultados que beneficiem tanto a organização como indivíduos – tais resultados incluem “a aprendizagem conjunta, um maior entendimento coletivo e uma ação positiva” (Ibidem).

Grint (2000) apontou ainda uma abordagem constitutiva da liderança, assente em estudos mais consistentes que questionem as condições objetivas em que os líderes agem. Esta posição é proveniente de um enquadramento em que observa a liderança como uma questão interpretativa, em que os líderes são agentes ativos na modelação da interpretação do ambiente em que nos situamos, tentando persuadir os outros de que “a sua interpretação é também correta e, portanto, verdadeira” (Grint, 2000: 4).

Kempster (2009) argumentou que, por terem adotado uma orientação filosófica positivista na busca de uma definição da liderança de sucesso, os investigadores acabaram por distorcer mais do que iluminar o fenómeno da liderança, pelo que somente pela investigação dos processos sociais que formam o líder em contextos específicos, podemos compreender que todos (quer como líderes, quer como seguidores) podem moldar a compreensão do contexto de liderança através das nossas ações e práticas discursivas. Por isso, estudar a natureza socialmente construída da liderança, requer que se atendam também às práticas e processos sociais, bem como aos contextos particulares em que eles ocorrem (Ibidem).

Podemos por isso compreender que as teorias da liderança emergiram de um núcleo que absolutizava as características pessoais dos líderes e negligenciava os fatores associados ao estudo dos comportamentos de liderança que, uma vez

compreendidos, permitiriam uma nova abordagem na investigação, nomeadamente, a compreensão das diferentes situações de liderança. Neste sentido, a investigação que desafia a predominância das abordagens positivistas é aquela que procura desenvolver uma compreensão cultural da liderança, assente na ideia de que a liderança está sujeita aos valores e à influência cultural do meio em que se insere (Adler, 1999).

Neste processo de desenvolvimento teórico, as tentativas de definição e categorização da liderança detiveram-se no estudo das características e dos comportamentos dos líderes, enquadradas em abordagens situacionais. Tratava-se de compreender a liderança como aquilo que diz respeito à gestão dos significados (Smircich & Morgan, 1982) e à gestão da ação simbólica do líder sobre os seus seguidores (Pfeffer, 1981), por exemplo.

O reconhecimento da esterilidade das abordagens de liderança centradas nos traços pessoais dos líderes conduziu ao surgimento das teorias da liderança transformacional e carismática que Chiavenato (2010: 374) designa por “teorias alternativas” da liderança. Um dos pressupostos incorporados nestas perspetivas é o de que qualquer pessoa numa organização pode ser considerada um líder.

Os modelos transacionais traduzem-se por práticas organizacionais que explicitamente recompensam as ações definidas pelo seguidor, assim como os seus resultados. Um exemplo disso poderia ser o diretor de vendas que recompensa com um bónus o vendedor da organização com a melhor performance.

A liderança transacional designa, assim, líderes extremamente eficientes em dar às pessoas algo em troca do seu apoio ou do seu trabalho, fazendo com que os seus seguidores sejam valorizados, apreciados e recompensados.

Os líderes que adotam uma abordagem transformacional, pelo contrário, colocam a ênfase nos seguidores, nas suas necessidades e motivações, sendo este um processo “pelo qual um indivíduo se envolve com os outros e cria uma ligação que aumenta o nível de motivação e de auto-estima, tanto do próprio líder, como do seguidor” (Northouse, 2004: 170). A abordagem transformacional que é descrita como “o processo que muda e transforma os indivíduos (...) que requer que o líder atenda às motivações e necessidades dos seus seguidores” (Northouse, 2004: 169).

Os líderes transformacionais demonstram qualidades que pretendem motivar o respeito e o orgulho dos colaboradores da organização, eles comunicam os valores, os objetivos e a missão da organização. De igual modo, são utilizadas novas perspetivas para resolver os problemas e realizar as tarefas, tendo como objetivo

último o desenvolvimento e a orientação dos seus colaboradores (Ibidem). O termo liderança transformacional refere-se, portanto, a líderes que introduzem mudanças na sociedade e na organização, deixando marcas permanentes. Ou seja, a liderança transacional está focada na recompensa das pessoas pelo apoio ao líder e visa conservar o *status quo*, enquanto a liderança transformacional é renovadora e dinâmica.

Neste sentido, a liderança transformacional distingue-se dos modelos individualistas pelo facto da influência não ser apenas concebida como um processo descendente, pelo contrário “a liderança é amplamente distribuída entre um conjunto de indivíduos em vez de ser centralizada nas mãos de um único indivíduo que atua num papel superior” (Pearce & Conger, 2003: 1).

Neste subcapítulo abordamos o conceito de liderança segundo três perspetivas teóricas. A primeira, designada por perspetiva centrada no líder, ou perspetiva heróica, centrava a investigação nos traços, comportamentos e qualidades individuais do líder. A segunda, designada por perspetiva centrada nos comportamentos de obediência ou seguimento, focava as relações de obediência e de atribuição, por parte dos seguidores, assim como as qualidades carismáticas do líder, as relações de influência e a compreensão romanceada da liderança sob a forma de um indivíduo poderoso que define os acontecimentos. A terceira perspetiva de estudo, designada por situacional, assentava na compreensão da liderança como um processo social e “envolvendo uma relação de dependência em que os líderes utilizam o seu poder para interpretar e definir a realidade dos outros” (Kempster, 2009: 40-44).

Para Armandi *et. al* (2003) as primeiras teorias da liderança procuram determinar “como” ser um líder eficaz em todas as situações, enquanto as novas teorias encaram a liderança é um processo contínuo e ajustado, onde o comportamento do líder se adapta ao *feedback* dos seus seguidores. No subcapítulo seguinte analisaremos com maior profundidade a perspetiva contingencial da liderança.

3.2. A perspetiva contingencial de liderança e a teoria de Fiedler

As teorias sobre a liderança denominadas situacionais ou contingenciais partem do pressuposto de que o comportamento do líder depende das situações ou

circunstâncias concretas em que ele se encontra e, neste sentido, os líderes tornam-se líderes em interação com o meio, ao contrário do que postulavam os modelos individualistas.

Enquadradas neste paradigma, encontramos vários autores que representam a perspectiva situacional da liderança, nomeadamente: a teoria do “caminho-objetivo de House (1971); a liderança situacional de Hersey e Blanchard (1982); a teoria da decisão normativa de Vroom e Jago (2000) e, aplicada neste estudo, a teoria contingencial de Fiedler (1967).

O modelo de Fred Fiedler, da Universidade de Illinois, foi o modelo contingencial que obteve maior aceitação entre a comunidade académica, com a proposta da escala do Colaborador Menos Preferido – *Least Preferred Coworker* (LPC) – aplicada para medir o estilo de liderança. O objetivo da escala LPC é diferenciar o estilo de liderança focado no relacionamento do líder, da liderança que surge orientada para a realização das tarefas.

A teoria contingencial foi criada em meados dos anos 1960 por Fiedler, na sequência de estudos sobre a personalidade e as características dos líderes. O modelo afirma que não existe um estilo de liderança que possa ser considerado mais eficaz, em detrimento de outro. Em vez disso, a eficácia de um líder é baseada na situação, isto é, na sua contingência, e portanto o resultado da liderança adviria de dois fatores: por um lado, o "estilo de liderança" da pessoa e, por outro, o "favorecimento situacional", ou "controle da situação" que cada líder experiencia.

O modelo contingencial da liderança propunha que a eficiência do desempenho do grupo dependia da combinação entre as características do líder, na interação com os seus seguidores; e o grau em que as circunstâncias permitiam o líder controlar e influenciar a sua equipa (Armandi *et al.*, 2003). Construído com base numa abordagem comportamental Fiedler (1967; Fiedler & Chermis, 1984) sugere que os estilos de liderança podem ser tão orientados para os relacionamentos, como para as tarefas.

Segundo Fiedler (1967) uma pessoa torna-se líder não apenas em virtude dos atributos da sua personalidade, mas também pela coexistência de vários fatores situacionais, inclusive da interação entre o líder e os seus colaboradores. De acordo com esta teoria, são três os fatores que determinam se uma dada situação é favorável ou desfavorável ao líder, designadamente: 1) a relação líder-subordinado, isto é, o grau de aceitação do líder pelos subordinados; 2) a estrutura da tarefa, ou seja, se os objetivos, as decisões e as soluções dos problemas estão clarificados, ou

não; 3) a posição de poder do líder, determinada pela sua autoridade formal e pelo grau da influência sobre as recompensas atribuídas.

Fiedler utiliza a distinção entre estilos de liderança orientados para as tarefas e estilos de liderança voltados para o relacionamento interpessoal, propondo relacionar estes dois estilos de liderança com diferentes contextos situacionais, de forma a determinar quais as contingências que tornam eficaz um ou outro estilo de liderança (Jesuino, 2005). A teoria de Fiedler consiste, assim, em relacionar as características do líder, determinadas a partir da forma como ele classifica o colaborador menos preferido, com a eficácia do grupo (Ibidem).

A orientação para as tarefas e a orientação para o relacionamento interpessoal traduzem sobretudo prioridades motivacionais dos líderes e não a crença de que um estilo de liderança é melhor do que o outro. Os líderes motivados para as tarefas preocupam-se, em primeiro lugar, em alcançar os objetivos e os resultados propostos para a equipa, enquanto os líderes motivados para os relacionamentos preocupam-se em desenvolver relações interpessoais estreitas, para assegurar a motivação e a integração do grupo (Northouse, 2004).

Por conseguinte, e conforme os princípios teóricos postulados por Fiedler, um estilo individual de liderança depende, não só da personalidade do líder, mas também das variáveis situacionais, que são mutáveis em função do contexto (Armani *et al.*, 2003).

As teorias contingenciais da liderança analisam como os fatores situacionais alteram a eficácia do comportamento e o estilo de liderança de um líder. O pressuposto é de que nem as características dos líderes, nem o comportamento ou os estilos adotados, formam os líderes automaticamente. A premissa básica da teoria contingencial é a de que o comportamento do líder é contingencial na medida em que depende da adequação entre os estilos de liderança e das situações favoráveis para o líder.

Para medir os traços da personalidade do indivíduo, a escala de Fiedler (LPC) sugere que o indivíduo pense na pessoa com quem menos gostou de trabalhar e, em seguida, avalie esta pessoa em 18 conjuntos de adjetivos. Os valores do Índice de LPC obtidos irão permitir-nos identificar/caracterizar os estilos de liderança dos inquiridos, sendo que podemos estar perante um líder está orientado para as relações humanas (com um valor LPC elevado), ou perante um líder orientado para as tarefas (se o valor de LPC for baixo).

Por outro lado, para determinar o "favorecimento situacional" de um líder, teremos de ponderar três fatores distintos, tais como as relações interpessoais, a estrutura de defesas e o poder da posição do líder.

- **Relações interpessoais.** Ao nível das relações interpessoais são ponderadas as relações do líder com os restantes membros da organização. A análise desta dimensão permite avaliar o nível de confiança que sua equipa deposita no líder e, por conseguinte, o nível de influência que este exerce sobre os seus colaboradores. De acordo com esta tipologia, um líder mais confiável e influente encontra-se numa posição mais favorável que um líder menos influente designadamente.

- **Estrutura de tarefas.** A estrutura de tarefas refere-se ao tipo e à natureza das tarefas que estão a ser desenvolvidas: se estamos perante uma tarefa clara e estruturada, ou vaga e não estruturadas. As tarefas não estruturadas são sintomáticas de uma equipe e de um líder com pouco conhecimento sobre a forma como alcançar as metas definidas.

- **O poder do cargo.** O poder da posição do líder refere-se à quantidade de energia (poder) que o líder tem de canalizar para o grupo que dirige de forma a exercer a recompensa, ou a punição, conforme os casos. Quanto mais poder o líder possuir, mais favorável será esta dimensão. Fiedler (1965) identifica o poder como sendo forte ou fraco.

Por conseguinte, através da avaliação das repostas dos líderes ao questionário de Fiedler, é possível aferir o estilo de liderança predominante. Os líderes que classificam o seu colega menos preferido de forma mais positiva (LPC alto) presume-se serem pessoas apoiantes e que se preocupam com os outros; os líderes que registam uma baixa pontuação (LPC baixo) são mais orientados para as tarefas. Os primeiros identificam-se com um estilo de liderança transformacional e os segundos revelam um estilo de liderança transacional (Northouse, 2004).

A liderança transacional designa líderes extremamente eficientes em dar às pessoas algo em troca do seu apoio ou do seu trabalho, fazendo com que os seus seguidores sejam valorizados, apreciados e recompensados. O estilo de liderança transacional está focada na recompensa das pessoas pelo apoio ao líder, visa manter e conservar o *status quo*, enquanto a liderança transformacional é renovadora. A liderança transformacional identifica-se com os líderes que introduzem mudanças na sociedade e na organização; estes líderes procuram

motivar o respeito e o orgulho dos colaboradores da organização, comunicando os valores, os objetivos e a missão da mesma (Ibidem).

Existem, portanto, diferenças apontadas pela literatura quanto aos estilos de liderança observados numa perspetiva contingencial. Neste estudo pretendemos conhecer e delimitar as características associadas ao estilo de liderança desenvolvido por mulheres líderes portuguesas de dois espaços geracionais. Realizada a revisão da literatura que fundamenta este estudo, é o momento de se detalhar a metodologia que orienta a presente investigação empírica.

Capítulo 4

Metodologia de Estudo

Numa sociedade cada vez mais consciente e instruída, a investigação científica tem um papel preponderante na construção do conhecimento dos problemas e das suas soluções e explicações. Constitui o sistema científico que melhor permite a abordagem inicial dos fenómenos identificando as questões que merecem ser prioritariamente investigadas. Tal como refere Fortin (1999) a fase metodológica “*consiste em precisar como o fenómeno em estudo será integrado num plano de trabalho que ditará as atividades conducentes à realização da investigação*” (Fortin, 1999: 131).

4.1. Problemática de investigação

Apesar de as mulheres estarem em maioria no ensino secundário e superior, continuam a ser elas a registar uma maior taxa de desemprego (14,1%, mais 0,2 pontos percentuais que os homens) e, portanto, uma menor taxa de atividade no mercado de trabalho (54,8%, mais 12,6 pontos percentuais que os homens) (INE, 2011: 5).

Por outro lado, não se observa uma correspondência entre as qualificações das mulheres com a estrutura de emprego que continua a apresentar traços de segregação género, associada por exemplo a uma menor presença da mulher nos quadros superiores da Administração Pública e nos quadros superiores e de chefia das empresas. Em 2011, apenas 4,3% das mulheres portuguesas exerciam uma profissão ao nível dos “representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos”, enquanto ao nível dos “especialistas das atividades intelectuais e científicas” as mulheres representavam 17,5% da população empregada (INE, 2012: 24). Apenas 6% dos membros dos Conselhos de Administração das empresas portuguesas que em 2011 integravam o PSI 20 eram mulheres, ao mesmo tempo que as mulheres representavam somente 1/3 do número total dos profissionais “dirigentes” em Portugal (INE, 2013: 6-7).

Também se observa em Portugal que apesar de algumas mulheres terem atingido posições de autoridade e responsabilidade em profissões tradicionalmente masculinas, ainda existe um fosso entre a proporção de mulheres com experiência e

formação profissional adequadas e aquelas que, de facto, poderão vir a atingir posições de proeminência nas organizações. Por conseguinte, o presente estudo procurará dar resposta à problemática da participação das mulheres portuguesas em cargos de chefia, procurando especificamente observar se existe um estilo de liderança tipicamente feminino, ou antes características de liderança decalcadas do tipo de gestão e da liderança masculina.

A revisão da literatura aponta uma abordagem teórica em que alguns autores defendem que as mulheres adotaram um estilo de gestão feminino, fazendo prever um novo paradigma de gestão em que os homens também irão ter de adotar técnicas há muito favorecidas pelas mulheres, como a delegação de responsabilidades, a partilha de informação e de recursos, bem como a definição coletiva de objetivos (Rosener, 1990).

Uma segunda perspetiva teórica defende, contudo, que o número de mulheres em lugares de topo é ainda limitado para constituir um estilo de liderança próprio. A autora Judy Wajcman, em *Managing like a Man: Women and Men in Corporate Management* (1998), acredita que as mulheres que atingem as posições de topo tendem a “gerir como homens”, adotando técnicas de gestão tipicamente masculinas estabelecidas pelos estereótipos de género, pelo que o/a gestor/a de sucesso se apresenta como alguém possuidor de traços muito próximos do estereótipo masculino, nomeadamente: independência, racionalidade, lógica, assertividade e autoafirmação.

Considerando as diferenças de género no processo de liderança temos que, enquanto líderes, as mulheres possuem atributos tais como 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, assim como a capacidade de negociação e de resolução dos problemas baseada na empatia e na racionalidade. Os homens, por outro lado, têm um modo de chefia caracterizado pela competitividade, a autoridade, o alto controlo e resolução de problemas de forma analítica e sem emoções (Teixeira, 2001). Conforme sintetiza Carless (1998, cit. in Stelter, 2002), as mulheres líderes são descritas como mais inclusivas e relacionais, enquanto os homens líderes são considerados diretivos, controladores e orientados para as tarefas.

Por conseguinte, coloca-se como questão de investigação compreender “*quais as características de liderança mais frequentes entre as mulheres líderes nas empresas e organizações portuguesas, à luz das duas posições teóricas referidas?*”

Esta questão de investigação permitir-nos-á perceber se as mulheres que atingem as posições de topo e de chefia exercem um estilo de liderança alinhado com as características de género femininas, ou se pelo contrário tendem a liderar como homens, adaptando técnicas de gestão e liderança tipicamente masculinas. A questão de investigação delineada é relevante não só para as mulheres mas também para o atual mercado de trabalho em Portugal. Cada vez mais, as mulheres têm procurado mostrar ao mercado trabalho as suas capacidades e competências adquiridas, através da formação e da experiência profissionais. Mas, infelizmente ainda nos deparamos com estereótipos associados às profissões de gestão, bem como com expectativas estereotipadas quanto ao desempenho das mulheres enquanto líderes.

Espera-se que o presente estudo contribua para uma compreensão integrada do papel da mulher nas empresas e organizações portuguesas, em particular, e na sociedade, em geral. As contribuições teóricas e empíricas que fundamentam este estudo, bem como os resultados da investigação, poderão permitir sistematizar algumas das características de liderança da mulher em contexto empresarial, de modo a se (re)pensar e (re)posicionar a presença das mulheres em lugares de chefia e de liderança nas empresas portuguesas, em função das suas capacidades, competências e traços de personalidade. Para além das empresas, este estudo torna-se relevante para as mulheres na medida em que representa uma análise objetiva que procura identificar e desmistificar estereótipos e as representações de género associadas ao contexto empresarial.

4.2. Objetivos e hipóteses do estudo

Face à problemática e questão de investigação levantadas, este estudo tem como objetivo geral identificar as características de liderança predominantes entre duas gerações de mulheres líderes portuguesas, partindo da hipótese de investigação de que existem diferenças intergeracionais no estilo de liderança feminino associadas a diferentes percursos e contextos sócio-profissionais. Para tal, iremos utilizar os pressupostos teóricos de Fiedler, cuja premissa é a de que o desempenho dos indivíduos é contingencial na medida em que depende da interação dos estilos de liderança e das situações favoráveis ao líder. Fiedler utiliza a distinção entre estilos de liderança orientados para as tarefas e estilos de liderança voltados

para o relacionamento, propondo relacioná-los com diferentes tipos de situações, de modo a determinar quais as contingências que tornam presente um ou outro estilo. Neste estudo serão, portanto, considerados o ambiente familiar e profissional das inquiridas, nomeadamente, o ambiente familiar em que estão inseridas e os papéis que aqui desempenham, o atual contexto de trabalho e as expectativas de crescimento e progressão na carreira, bem como o percurso académico e pessoal das mesmas.

Neste sentido, podemos designar como *objetivo geral* da investigação: identificar as características de liderança mais frequentes em duas gerações de mulheres líderes nas empresas e organizações portuguesas.

Num segundo nível e partindo das diferentes perspetivas da liderança feminina identificadas na literatura científica – ora marcada por um perfil masculino de liderança e orientado para a concretização dos objetivos, ora pautada pelas características femininas e orientada para as relações interpessoais – seguimos como *objetivos específicos*: comparar o estilo de liderança de duas gerações de mulheres líderes portuguesas, as mulheres com menos de 45 anos e as que têm mais idade, e identificar os fatores geracionais, contextuais e sociodemográficos que influenciam um ou outro estilo de liderança, nas duas gerações de mulheres líderes, para identificar eventuais diferenças.

A análise comparativa de gerações permitirá lançar um olhar atento e transversal a uma comunidade de mulheres líderes com diferentes idades, no sentido de verificar as hipóteses de estudo. Tendo em conta que a maior proporção de população feminina (55%) se encontra nas idades ativas dos 25 aos 64 anos (INE, 2012: 5) optamos por balizar o estudo da população feminina entre os 25 e os 64 anos de idade. Assim, considerando que a idade normal de reforma corresponde aos 65 anos, iremos formar dois segmentos geracionais para analisar as características de liderança das mulheres nos dois grupos etários: um grupo de mulheres mais jovens com idades compreendidas entre os 25 e os 40 anos de idade; e um outro grupo com 41 ou mais anos de idade.

Por conseguinte, a primeira hipótese de estudo considera que:

H1: Existem diferenças significativas a nível pessoal e a nível de contexto de trabalho entre as líderes mais jovens e as mulheres líderes mais velhas.

A análise da primeira hipótese será feita através da análise percurso pessoal e do contexto socioprofissional das inquiridas. Na segunda hipótese afirma-se que:

H2: O estilo de liderança (índice de LPC) das mulheres mais novas é diferente do estilo de liderança das mulheres com mais idade.

E, por último, a terceira hipótese afirma que:

H3: Existem diferenças isgnificativas entre os traços de liderança das mulheres mais jovens e das mulheres mais velhas e, neste sentido, as líderes mais jovens revelam traços de liderança transformacionais.

Tais caraterísticas de liderança relacionam-se com a motivação do grupo e a promoção das relações interpessoais, o incentivo e a valorização do trabalho de grupo, empatia por parte e em relação aos colaboradores, partilha da missão e visão da organização, comunicação e diálogo positivo, partilha das metas e objetivos da organização, valorização das competências individuais.

Por conseguinte, pretendeu-se conhecer as caraterísticas e os estilos de liderança das mulheres em contexto empresarial, numa perspetiva geracional e comparativa, com base no seu percurso pessoal e profissional.

Espera-se que os resultados, em confronto com as hipóteses, permitam avaliar se existiu, ou não, uma mudança de paradigma e passaram a ser valorizadas, de uma geração para a seguinte, diferentes caraterísticas associadas à liderança feminina, conforme revela a literatura, designadamente caraterísticas transformacionais. Pensamos que tais diferenças em termos de liderança estejam não só relacionadas com a idade das inquiridas, mas também com o seu percurso pessoal e profissional, bem como as contingências associadas à empresa em que trabalham, cargo que ocupam e vínculo profissional, conforme está espelhado na primeira hipótese de estudo.

No sentido de verificar a segunda e a terceira hipóteses de investigação, que consideram a existência de traços de liderança transformacionais entre as líderes mais jovens e traços de liderança transacionais entre as líderes mais velhas, utilizou-se uma análise qualitativa com base na escala de LPC (*Least Preferred Coworker* – o colega de trabalho menos preferido) de Fiedler que permitiu aferir sobre o estilo de liderança das inquiridas.

4.3. Desenho de pesquisa

O universo de análise é constituído pelas mulheres portuguesas que ocupam cargos de chefia e de liderança. Sabemos que as mulheres líderes portuguesas que ocupam cargos dirigentes correspondem a 1/3 do grupo total dos dirigentes e representam 5,2% das mulheres empregadas em Portugal (INE, 2013: 6). De acordo com os Censos 2011, as mulheres representam 47,8% da população empregada e têm em média 40,5 anos de idade; a faixa etária mais representada entre a população feminina em idade ativa é a dos 25 aos 64 anos (55%) (INE, 2011).

A amostra foi constituída por 66 mulheres que se encontravam em posições de chefia e de liderança em organizações ou empresas portuguesas (N=66). A amostra foi composta de forma não aleatória, por conveniência, e o principal critério residiu na acessibilidade e no conhecimento dos seus elementos. Os dados foram recolhidos no contacto direto com as mulheres líderes portuguesas, no seu ambiente de trabalho, através da implementação de um inquérito por questionário de questões fechadas.

O inquérito de questões fechadas representa a possibilidade “de quantificar uma multiplicidade de dados” o que se adequa à análise quantitativa que se pretende implementar na fase de discussão dos resultados (Quivy & Champnhoudt, 2000: 191).

O inquérito implementado neste estudo foi constituído por quatro blocos de questões fechadas (Anexo 1) que se referiam ao ambiente pessoal e familiar das inquiridas; à caracterização socioprofissional das mulheres líderes; o estilo de liderança das inquiridas com base no índice de LPC; bem como o seu posicionamento face a um conjunto de traços de liderança. Os aspetos deontológicos relacionados com esta investigação foram assegurados, garantido às participantes o completo anonimato das suas respostas. ,

O percurso pessoal e familiar das inquiridas foram analisados no primeiro bloco do questionário, nomeadamente, a idade, o estado civil, o número de filhos, a idade do nascimento do primeiro filho e as experiências de condicionamento da carreira pelo facto de serem mães.

O ambiente socioprofissional das inquiridas também foi alvo de análise, a partir de informação sobre: o cargo ocupado, o tempo de permanência nas atuais funções, o vínculo profissional, as habilitações académicas no início e ao longo da vida

profissional, o número de pessoas que coordenam direta e indiretamente, e a relação com a administração/ gerência da empresa ou organização em que trabalham.

No terceiro bloco do questionário analisou-se as diferentes orientações de liderança das mulheres portuguesas com base na escala do Colaborador Menos Preferido (LPC) de Fiedler (1972). O mesmo autor recorreu a uma escala de oito posições com um diferenciador semântico, a partir da qual os respondentes descrevem o colega de trabalho com quem tiveram maior dificuldade em se relacionar. Em cada diferenciador semântico, o pólo positivo recebe a pontuação oito e o pólo negativo recebe pontuação um. O valor final, que traduz o índice LPC, resulta do somatório de todas as escalas (Quadro 6).

Quadro 6: Escala do Colaborador Menos Preferido

Antipático	1 2 3 4 5 6 7 8	Simpático
Agradável	1 2 3 4 5 6 7 8	Desagradável
Indisponível	1 2 3 4 5 6 7 8	Recetivo
Tenso	1 2 3 4 5 6 7 8	Descontraído
Frio	1 2 3 4 5 6 7 8	Caloroso
Aborrecido	1 2 3 4 5 6 7 8	Interessante
Desleal	1 2 3 4 5 6 7 8	Leal
Alheio	1 2 3 4 5 6 7 8	Cooperante
Hostil	1 2 3 4 5 6 7 8	Apoiante
Reservado	1 2 3 4 5 6 7 8	Sociável
Falaz	1 2 3 4 5 6 7 8	Sincero
Antipático	1 2 3 4 5 6 7 8	Simpático
Desatento	1 2 3 4 5 6 7 8	Atento
Desonesto	1 2 3 4 5 6 7 8	Honesto
Taciturno	1 2 3 4 5 6 7 8	Sorridente
Conflituoso	1 2 3 4 5 6 7 8	Harmonioso

A pontuação final da Escala de LPC é determinada pela soma dos números assinalados pelos inquiridos em todo os 18 itens avaliados. Se a pontuação obtida for igual ou inferior a 57, estamos perante um LPC baixo, o que sugere um estilo de liderança orientado para a realização das tarefas da organização – os indivíduos

com estes traços de liderança tendem a perceber os seus colegas de uma forma mais negativa, o que resulta em valores baixos da escala de LPC.

Inversamente, os indivíduos que registarem um valor de LPC igual ou superior a 64 pontos são motivados pelas relações interpessoais e revelam-se focados nos aspetos positivos dos restantes colaboradores da organização. Um líder com uma escala de LPC alta atende às tarefas da organização só depois de assegurar que as relações interpessoais estão em boa forma. Os indivíduos com este estilo de liderança tendem a evitar os conflitos e são mais capazes de tomar decisões complexas (Fiedler, 1972).

Para valores médios da escala, entre 58 a 63 valores, atribuímos uma liderança socialmente independente, quer das relações interpessoais, quer da realização das tarefas; neste contexto de trabalho, os líderes revelam-se pouco preocupados com as tarefas e com a forma como os outros os percebem. Estes indivíduos tendem a agir de forma mais alheia, quer às situações, quer aos restantes colaboradores, do que os líderes que possuem os outros dois estilos de liderança referidos. Uma vez que a Escala de LPC mede indicadores de personalidade, acredita-se que os indicadores obtidos são estáveis ao longo do tempo e, portanto, não são facilmente alterados. Os valores de LPC baixos tendem a permanecer baixos; os valores moderados tendem a manter-se moderados; e os valores de LPC altos tendem a permanecer altos. Estamos, portanto, perante uma escala de medida que revela um forte fator de confiabilidade (Fiedler & Chemers, 1984).

O quadro 7 faz a síntese dos valores da Escala do índice de LPC e das respetivas características de liderança observadas.

Quadro 7: Síntese do Índice de LPC e respetivo Estilo de Liderança

Total da Escala	Índice de LPC	Caraterística do Estilo de Liderança
≥ 57	Baixo	Orientado para a realização das tarefas; alheio às expectativas e necessidades dos restantes colaboradores da organização – estilo transacional.
58-63	Médio	Socialmente independente, quer das relações interpessoais, quer da realização das tarefas
≤ 64	Alto	Orientado para as relações interpessoais; afeto às expectativas e necessidades dos restantes colaboradores da organização – estilo transformacional.

Fiedler apresenta, assim, a dicotomia tarefa–relacionamento, não como orientações comportamentais específicas, mas antes como expressão de atitudes, motivações e traços de personalidade dos líderes. Neste sentido, o estilo do líder será mais a expressão dos motivos e das necessidades pessoais do líder, do que dos comportamentos explícitos.

No quarto bloco do questionário foi apresentado um conjunto de atributos face aos quais as inquiridas tiveram de escolher a opção que melhor se adaptava ao seu percurso profissional, com base numa Escala de Likert de cinco pontos, em que 1 significa “Discordo Totalmente” e 5 significa “Concordo Totalmente”. Os atributos apresentados foram os seguintes: partilha, ajuda, sensibilidade, integração, correção, diálogo, exigência/ competitividade, eficácia, recompensa, intransigência, autoridade, controlo, incontestação, intimidade, autodomínio, impaciência, comunicação, missão, otimismo, contrato, exclusividade, negociação, reconhecimento, valorização, motivação, satisfação, participação, autoconfiança, alheamento, liberdade, recetividade, delegação, incentivo, estabelecimento de objetivos, racionalidade, intuição, influência, ambição e realização. Tais conceitos permitirão na fase de análise dos dados averiguar qual o perfil de liderança mais frequente entre as mulheres participantes, além de permitir comparar os atributos mais pontuados e valorizados entre os dois grupos geracionais de mulheres líderes.

O período temporal de aplicação dos inquéritos no terreno estendeu-se desde o início do mês janeiro ao final do mês de julho de 2013, compreendendo a entrega do questionário às inquiridas e a sua posterior recolha.

O tratamento dos dados foi realizado com recurso ao *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 20.0 permitindo, assim, a análise descritiva das variáveis quantitativas, a análise de frequência das variáveis qualitativas, bem como a análise bivariada e a realização de testes de hipóteses.

Apesar da sua componente inferencial, foi tida ao longo da interpretação dos resultados da análise estatística a preocupação de ter presente a não aleatoriedade da amostra.

O estudo, conforme se apresenta, permitiu lançar um olhar atento e transversal a uma comunidade de mulheres líderes portuguesas com diferentes idades. Uma abordagem comparativa em termos geracionais, como veremos no capítulo seguinte, permitiu verificar se é possível falar de diferentes estilos de liderança associados a diferentes grupos geracionais e experiências profissionais, embora

com limitações. Estas limitações resultaram, nomeadamente, da pequena dimensão da amostra e do processo não aleatório de seleção dos seus elementos.

Finalmente, sistematizamos as hipóteses de investigação que orientaram a recolha dos dados e análise dos resultados da amostra no capítulo seguinte, designadamente:

H1: Existem diferenças significativas a nível pessoal e a nível do contexto de trabalho entre as líderes mais jovens e as líderes mais velhas, partindo da análise do percurso pessoal e do contexto socioprofissional das inquiridas;

H2: O estilo de liderança (índice de LPC) das mulheres mais jovens é diferente do estilo de liderança das mulheres com mais idade;

H3: As líderes mais jovens revelam traços de liderança marcados por características transformacionais.

Capítulo 5

Análise, Discussão dos Resultados e Confronto com as Hipóteses

Na sequência da reflexão teórica e crítica sobre os principais conceitos e abordagens à problemática da liderança e da liderança feminina e depois de definidas as linhas metodológicas do estudo, apresentam-se no presente capítulo os resultados obtidos através dos inquéritos por questionário às mulheres líderes portuguesas para uma amostra constituída por 66 elementos (N=66).

Tendo em conta o objetivo geral da investigação – *identificar os fatores contextuais, geracionais e sociodemográficos que perfazem o estilo de liderança das mulheres líderes portuguesas, bem como as características e traços de liderança mais frequentes entre as mulheres líderes nas empresas e organizações portuguesas* – os dados empíricos foram analisados do ponto de vista qualitativo e quantitativo, através da estatística descritiva e inferencial de forma a caracterizar a amostra e a verificar as hipóteses formuladas.

A apresentação dos resultados foi organizada de forma a mostrar, numa primeira abordagem, o ambiente pessoal e familiar das inquiridas; num segundo momento, o contexto profissional das mesmas; em terceiro lugar, o estilo de liderança das inquiridas, com base no índice de LPC; e, em quarto lugar, a valorização atribuída pelas participantes a um conjunto de atributos de liderança.

Recorde-se que um objetivo específico deste estudo implica conhecer e comparar o estilo e as características de liderança de duas gerações de mulheres líderes. Para tal, segmentou-se a amostra estudada em dois grupos, com base na idade das inquiridas: as líderes mais novas, que possuem até 40 anos de idade, inclusive, e as líderes mais velhas com 41 ou mais anos (Gráfico 6).

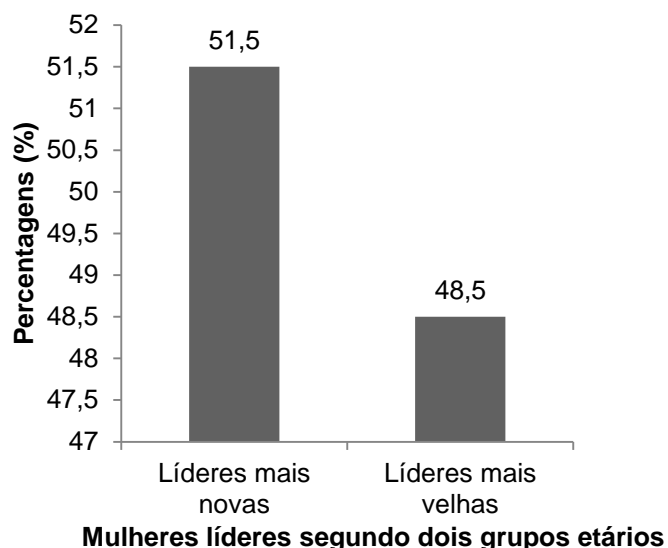


Gráfico 6: Organização da amostra em dois grupos geracionais. Fonte: Elaboração Própria

Verificou-se que 51,5% (n=34) das inquiridas são mulheres mais jovens, enquanto as mulheres mais experientes representam 48,5% (n=32) da amostra em estudo. Foi com base neste critério que comparamos as características e os traços de liderança das inquiridas, em termos pessoais e profissionais, como mostra a análise de resultados que se segue.

5.1. Ambiente pessoal e familiar

Numa primeira fase da análise foi feita uma caracterização do ambiente pessoal e familiar das inquiridas, nomeadamente as variáveis idade, estado civil, número de filhos e eventuais formas de condicionamento da carreira pelo facto de serem mães.

Tínhamos já verificado que a amostra das mulheres líderes portuguesas é maioritariamente constituída por líderes jovens (com 40 anos de idade ou menos), mas consideramos agora relevante proceder a uma caracterização mais detalhada da idade das inquiridas. Assim, enquanto o gráfico 6 permite conhecer a amostra de mulheres líderes dividida em dois grupos geracionais, o gráfico 7 apresenta a idade das inquiridas com base em três classes etárias com a mesma amplitude.

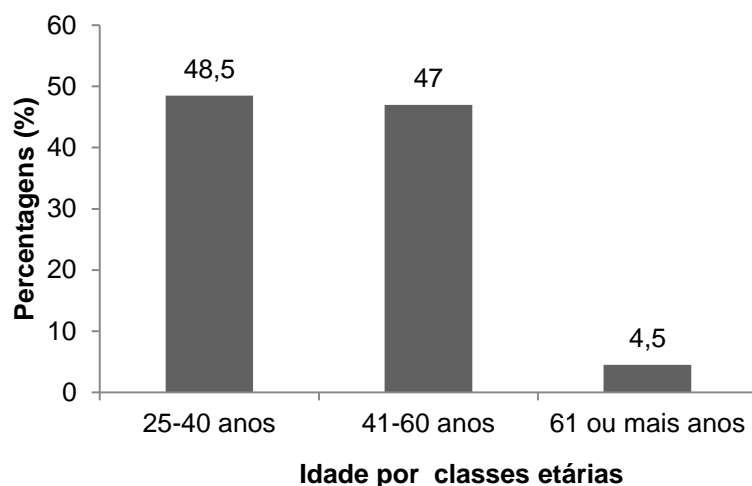


Gráfico 7. Idade das inquiridas por classes etária. Fonte: Elaboração Própria

Conforme este gráfico evidencia é superior o número de mulheres mais jovens, com idades entre os 25 e os 40 anos, representando 48,5% da amostra, ou seja, 32 inquiridas. No entanto, este valor está próximo da percentagem de mulheres com 41 a 60 anos de idade que representam 47% da amostra (menos uma inquirida). Residual foi a percentagem de mulheres inquiridas com 61 ou mais anos de idade, que significou apenas 4,5% (n=3). Verifica-se, assim, que não existe uma diferença acentuada entre as duas primeiras classes etárias, à semelhança do que se observa nas estatísticas nacionais, em que 55% da população feminina em idade ativa tem entre 25 a 64 anos de idade (INE, 2011).

A nível do estado civil verificou-se que a totalidade da amostra em estudo (N=66) é constituída por 50% (n=33) de mulheres casadas, enquanto 33,3% (n=22) são solteiras e 15,2% (n=10) encontram-se em união de facto; apenas uma inquirida (1,5%) era divorciada (Quadro 8). Estes valores acompanham a tendência a nível nacional, onde prevalece a percentagem de mulheres casadas entre a população feminina (66,1%) (INE, 2013: 6-7).

Quadro 8: Cruzamento das variáveis “estado civil” e “grupo em estudo”

		Grupo geracional		Total	
		Líderes mais novas	Líderes mais velhas		
Estado civil	Solteira	Count	15	7	22
		% within Estado civil	68,2%	31,8%	100,0%
		% within Grupo em estudo	44,1%	21,9%	33,3%
	Casada	Count	15	18	33
		% within Estado civil	45,5%	54,5%	100,0%
		% within Grupo em estudo	44,1%	56,2%	50,0%
	Divorciada	Count	4	6	10
		% within Estado civil	40,0%	60,0%	100,0%
		% within Grupo em estudo	11,8%	18,8%	15,2%
	União de facto	Count	0	1	1
		% within Estado civil	0,0%	100,0%	100,0%
		% within Grupo em estudo	0,0%	3,1%	1,5%
Total	Count	34	32	66	
	% within Estado civil	51,5%	48,5%	100,0%	
	% within Grupo em estudo	100,0%	100,0%	100,0%	

Fonte: Elaboração Própria

Comparando a geração das líderes mais novas e a geração das líderes mais velhas (n=34 e n=32), observa-se que as mulheres mais velhas são na maioria casadas (56,2%), enquanto que as mulheres com menos de 41 anos encontram-se casadas ou solteiras (com igual percentagem de 44,1%). Verificou-se ainda que a maioria das mulheres solteiras têm menos de 41 anos de idade (68,2%) enquanto que as mulheres casadas e divorciadas têm na maioria 41 ou mais anos de idade (54,5% e 60,0% respetivamente). Observou-se apenas uma inquirida, no grupo das líderes mais velhas, em união de facto (3,1%).

De entre as líderes mais jovens, a maioria das inquiridas é solteira ou divorciada (55,9%), enquanto entre as líderes mais velhas a percentagem correspondente é de apenas 40,7%.

Estes dados permitem conhecer melhor o perfil pessoal das inquiridas, na medida em que são o reflexo de opções tomadas ao longo do seu percurso pessoal e também profissional, tornando-se por isso uma análise relevante do ponto de vista da abordagem contingencial que Fiedler (1972) propõe relativamente aos traços de liderança.

Por conseguinte, procurou-se averiguar se existe uma relação entre o estado civil das inquiridas e o grupo geracional em que se enquadram, isto é, se as duas variáveis são dependentes. Para tal, aplicamos o teste de independência do qui-quadrado cuja hipótese nula indica que as variáveis são independentes para um

nível de significância de 5%. Significa portanto que a hipótese nula não é rejeitada se o p-value for superior ou igual a 0,05. Para um valor de $p < 0,05$ rejeita-se a H_0 e afirma-se a favor da hipótese alternativa (H_1) de dependência das variáveis.

Para a amostra em estudo, os resultados obtidos do teste de independência do qui-quadrado surgem apresentados no quadro 9, em que a segunda coluna regista o número de casos válidos observados e a terceira apresenta o valor do p para cada uma das variáveis sociodemográficas em estudo.

Quadro 9: Teste de independência do qui-quadrado para as variáveis estado civil e grupo geracional

	N casos válidos	Qui-quadrado	Asymp. Sig. (2-sided)
Estado civil	66	4,525	,045

Fonte: Elaboração Própria

O valor do teste de independência do qui-quadrado é de 4,525 com um nível de significância de 0,045 (inferior a 0,05) pelo que podemos rejeitar a hipótese nula e, portanto, afirmar que as duas variáveis são dependentes, ou seja, o estado civil é influenciado pelo grupo geracional das inquiridas.

Ainda em relação ao contexto de vida familiar, pretendeu-se conhecer o número de filhos das inquiridas, a idade com que tiveram o primeiro filho e se o facto de serem mães comprometeu em algum momento a sua vida profissional.

Observou-se, em primeiro lugar, que a maioria das inquiridas é mãe (62,1%; $N=41$), enquanto que 37,9% ($N=25$) não tem filhos. Em relação ao número de filhos, observou-se igual percentagem de mulheres com um ou dois filhos (27,3%; $N= 18$), enquanto que apenas 7,6% das mulheres tem três filhos. Em média (as inquiridas têm 1,68 filhos, com um desvio padrão de 0,687, o que se traduz numa relativa dispersão dos dados (desvio padrão/ média) na ordem dos 40%, e sendo três o número máximo de filhos observados.

A idade mais frequente do nascimento do primeiro filho foi entre os 25 e os 30 anos (48,8%), seguindo-se a faixa etária dos 31 aos 38 anos (31,7%) e apenas 19,5% das mulheres inquiridas foram mães com 25 anos ou menos (Gráfico 8).

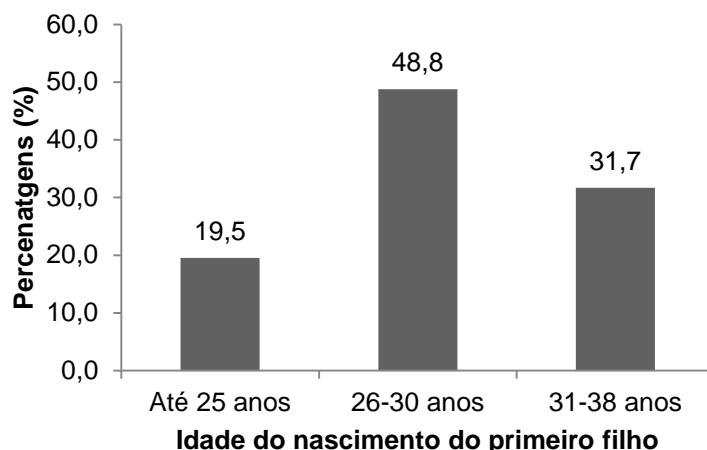


Gráfico 8. Idade do nascimento do primeiro filho. Fonte: Elaboração Própria

Ainda em relação à idade com que foram mães pela primeira vez, observou-se uma média de 28,80 anos e um desvio padrão de 4,638 (o que representa uma dispersão dos dados de apenas 16% - reduzida). A idade mínima registada foi de 19 anos e a mais tardia de 38 anos. Em média, portanto, (e também com mais frequência) verificou-se que as inquiridas foram mães antes dos 30 anos, enquadrando-se assim numa faixa etária ainda jovem.

Numa análise comparativa procurou-se ainda perceber se a média de idades do nascimento do primeiro filho, assim como o número de filhos, difere de forma significativa entre os dois grupos em estudo: o grupo das mulheres mais jovens e o grupo das mulheres com mais idade. Para tal aplicou-se o teste não paramétrico de Mann-Whitney que permite verificar se a média da amostra é igual para os dois grupos em estudo (relativamente às variáveis “idade do nascimento do primeiro filho” e “número de filhos”) sendo esta a hipótese nula (H_0) do teste, para um nível de confiança de 95% (Quadro 10).

Quadro 10: Resultados do Teste de Mann-Whitney para as variáveis “idade do nascimento do primeiro filho” e “número de filhos”

	Média das Classificações		Sig. (2-tailed)
	Líderes mais novas	Líderes mais velhas	
Idade do nascimento do primeiro filho	20,68	21,23	0,884
Número de filhos	16,91	23,90	0,043

Fonte: Elaboração Própria

Por conseguinte, observou-se que em relação à idade do nascimento do primeiro filho não existiram diferenças significativas entre o grupo das mulheres mais jovens e o das mulheres com mais idade, uma vez que o nível de significância observado foi de 0,884 (superior a 0,05), confirmando assim a hipótese nula de igualdade das médias.

Quanto ao número de filhos, pelo contrário, registou-se um $p\text{-value}=0,043$ (inferior a 0,05) o que permite rejeitar a H_0 . Pode dizer-se portanto que o número de filhos é maior nas líderes mais velhas relativamente às líderes mais novas, o que é compreensível tendo em conta a diminuição da taxa de natalidade em Portugal nos últimos anos: em 2000 foi de 11,7‰ e em 2012 registou 8,5‰ – em grande parte devido às pressões económicas e sociais que representa ter filhos (INE, 2011).

Acerca do condicionamento que eventualmente os filhos representaram para as inquiridas, observou-se que poucas foram as mulheres que referiram experiências de condicionamento (Gráfico 9).

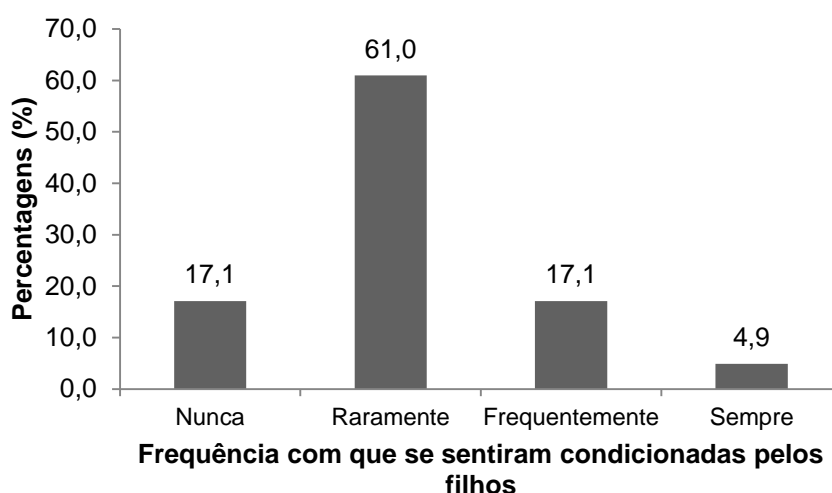


Gráfico 9: Frequência com que se sentiram condicionadas pelos filhos. Fonte: Elaboração Própria

Para a maioria das mulheres líderes da amostra (61%) “raramente” os filhos foram um constrangimento para a sua vida profissional e para 17,1% esta experiência “nunca” aconteceu. Com um relato diferente registou-se 17,1% de inquiridas que referiram formas “frequentes” de condicionamento e 4,9% para as quais tais situações aconteciam “sempre”.

Para se perceber de forma mais concreta as situações de condicionamento experimentadas pelas mulheres líderes, pedimos alguns exemplos no questionário.

Das respostas válidas obtidas, foi possível observar que o maior constrangimento se relaciona com a pouca disponibilidade de tempo para estar no trabalho para além do horário normal (por exemplo, em reuniões) e a incompatibilidade de horários entre o trabalho e a vida escolar dos filhos. Uma inquirida referiu a “impossibilidade de assumir mais responsabilidades quando os filhos têm menos de 6 anos de idade escolar”, sendo também saliente as limitações em termos de progressão na carreira que é mais lenta para as mulheres, pela “impossibilidade de frequentar formações”, inclusive aulas à noite, e menor autonomia. Outras inquiridas referiram o facto de se sentirem com menos tempo para a família, mais concretamente os filhos, tendo outra inquirida referido o papel dos avós na ajuda ao cuidado dos filhos.

Torna-se relevante ainda comparar as experiências de condicionamento nos dois grupos de estudo (Quadro 11) e verificar se as duas variáveis se influenciam de forma significativa (Quadro 12).

Quadro 11: Cruzamento das variáveis “frequência com os filhos condicionaram vida profissional” e “grupo em estudo”

			Grupo em estudo		Total
			Líderes mais novas	Líderes mais velhas	
Filhos condicionam vida profissional	Nunca	Count	5	2	7
		% within Filhos condicionam vida profissional	71,4%	28,6%	100,0%
		% within Grupo em estudo	29,4%	8,3%	17,1%
	Raramente	Count	9	16	25
		% within Filhos condicionam vida profissional	36,0%	64,0%	100,0%
		% within Grupo em estudo	52,9%	66,7%	61,0%
	Frequentemente	Count	2	5	7
		% within Filhos condicionam vida profissional	28,6%	71,4%	100,0%
		% within Grupo em estudo	11,8%	20,8%	17,1%
	Sempre	Count	1	1	2
		% within Filhos condicionam vida profissional	50,0%	50,0%	100,0%
		% within Grupo em estudo	5,9%	4,2%	4,9%
Total	Count	17	24	41	
	% within Filhos condicionam vida profissional	41,5%	58,5%	100,0%	
	% within Grupo em estudo	100,0%	100,0%	100,0%	

Fonte: Elaboração Própria

Através do cruzamento das variáveis, observou-se que foram sobretudo as líderes mais novas (71,4%) que referiram “nunca” terem vivido situações de

condicionamento, ao mesmo tempo que as inquiridas que referiram terem tido a sua vida profissional “frequentemente” condicionada pelos filhos são sobretudo mulheres mais velhas (71,4%). No entanto, prevalece também a percentagem de líderes mais velhas entre as inquiridas que referiram “raramente” terem experimentado situações de condicionamento (64%).

No grupo das líderes mais jovens 17,7% das inquiridas apontaram experiências de condicionamento provocadas pelos filhos, de forma “frequente” ou “sempre”, enquanto entre líderes mais velhas, esta mesma tendência foi registada por 25% das participantes.

O resultado do teste de independência do qui-quadrado revelou que na amostra analisada as experiências de condicionamento causadas pela presença de filhos não depende da idade das inquiridas (grupo a que pertencem), conforme se observa no quadro seguinte.

Quadro 12. Teste do Qui-quadrado para as variáveis “condicionamento de carreira” e

“grupo de estudo “

	N casos válidos	Qui-quadrado	Asymp. Sig. (2-sided)
Condicionamento de carreira	41	3,436	,371

Fonte: Elaboração Própria

A correlação entre as variáveis permitiu obter o valor do teste do qui-quadrado de 3,436 e um valor de $p=0,371$ (superior a 0,05) que permite confirmar a hipótese nula de independência das variáveis em análise, para um nível de significância de 5%. Regista-se, portanto, que não existe uma associação estatística significativa entre o grau de condicionamento e o grupo geracional das inquiridas.

5.2. Ambiente profissional

Depois da análise do contexto pessoal e familiar, foi feita a caracterização do percurso profissional das inquiridas, em termos de habilitações e contexto de trabalho. Foi estudado o grau de habilitações que as líderes possuíam no início da sua vida profissional e, no caso de terem dado continuidade aos estudos, que habilitações adquiriram.

Em média, as inquiridas iniciaram a atividade profissional no cargo de liderança com 33,97 anos de idade; o desvio padrão de 6,771 revela uma dispersão de idades de cerca de 20% em relação à média, pelo que podemos considerar que amostra não é excessivamente dispersa em relação a esta variável. Registou-se ainda uma idade mínima de 22 e máxima de 53 anos.

Foi analisado o grau académico das inquiridas no seu conjunto para observar a distribuição de frequências (Gráfico 10).

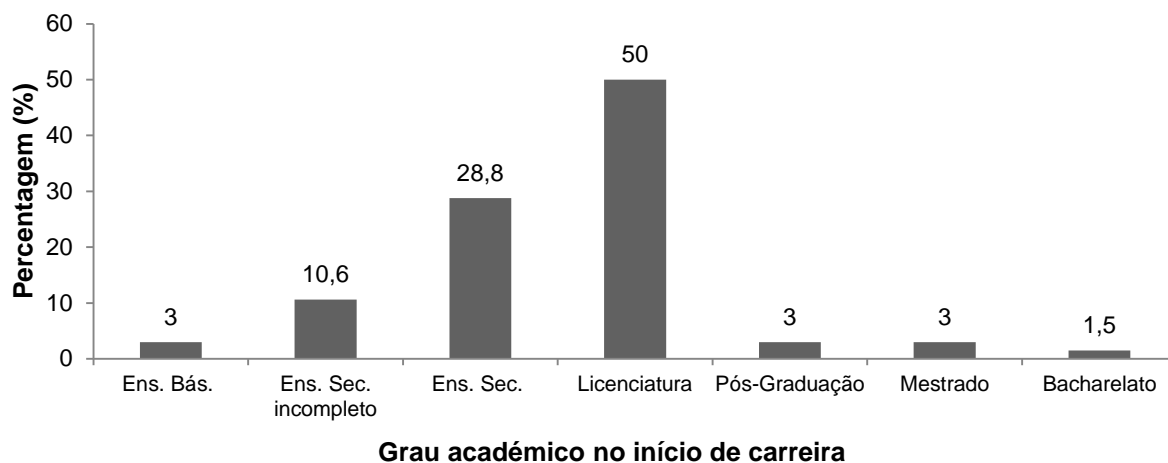


Gráfico 10: Grau académico no início da atividade profissional. Fonte: Elaboração Própria

Metade das inquiridas iniciaram a sua atividade profissional como licenciadas (50%), sendo o segundo grau académico mais frequente o Ensino Secundário completo (28,8%). O Ensino Secundário incompleto também foi frequente, neste caso correspondendo a 10,6% dos casos. Apenas duas inquiridas iniciaram atividade profissional com o Ensino Básico Completo – igual número registado em relação ao grau de pós-graduação, mestrado e bacharelato.

Para comparar o grau académico no início da carreira profissional, em cada um dos grupos de estudo analisaremos o Quadro 13.

Quadro 13: Cruzamento das variáveis “grau acadêmico no início da atividade profissional” e “grupo de estudo”

			Grupo em estudo		Total
			Líderes mais novas	Líderes mais velhas	
Grau acadêmico início profissão	Ensino Básico Completo	Count	1	1	2
		% within Grau acadêmico	50,0%	50,0%	100,0%
		% within Grupo em estudo	2,9%	3,1%	3,0%
	Ensino Secundário Incompleto	Count	5	2	7
		% within Grau acadêmico	71,4%	28,6%	100,0%
		% within Grupo em estudo	14,7%	6,2%	10,6%
	Ensino Secundário Completo	Count	8	11	19
		% within Grau acadêmico	42,1%	57,9%	100,0%
		% within Grupo em estudo	23,5%	34,4%	28,8%
	Licenciatura	Count	18	15	33
		% within Grau acadêmico	54,5%	45,5%	100,0%
		% within Grupo em estudo	52,9%	46,9%	50,0%
	Pós-Graduação	Count	1	1	2
		% within Grau acadêmico	50,0%	50,0%	100,0%
		% within Grupo em estudo	2,9%	3,1%	3,0%
Mestrado	Count	1	1	2	
	% within Grau acadêmico	50,0%	50,0%	100,0%	
	% within Grupo em estudo	2,9%	3,1%	3,0%	
Bacharelato	Count	0	1	1	
	% within Grau acadêmico	0,0%	100,0%	100,0%	
	% within Grupo em estudo	0,0%	3,1%	1,5%	
Total	Count	34	32	66	
	% within Grau acadêmico	51,5%	48,5%	100,0%	
	% within Grupo em estudo	100,0%	100,0%	100,0%	

Fonte: Elaboração Própria

Verificou-se que o grau acadêmico mais frequente no início da vida profissional das inquiridas foi a licenciatura, para 50% das mulheres líderes, sendo que 54,5% destas pertenciam ao grupo das mulheres mais jovens. A licenciatura foi também o grau acadêmico que a maioria das mulheres mais novas possuía no início da atividade profissional (52,9%)

O segundo grau acadêmico mais frequente foi o Ensino Secundário Completo para 28,8% das inquiridas, entre as quais prevalece a percentagem de líderes mais velhas (57,9%). No entanto, observa-se também que são sobretudo as mulheres mais jovens que iniciam a sua vida profissional com o Ensino Secundário Incompleto (71,4%), sendo ainda igual a percentagem de mulheres líderes dos dois grupos que começam a trabalhar apenas com o Ensino Básico Completo (50%). A pós-

graduação e o mestrado registou-se em apenas uma inquirida de cada grupo de estudo, e o bacharelato apenas numa líder mais velha.

Em termos da estatística inferencial, observou-se não existirem diferenças significativas em termos de habilitações académicas no início da atividade profissional, entre as mulheres líderes mais novas e as líderes com mais idade, uma vez que o valor de p é superior a 0,05 ($p=0,449$) como se observa no quadro seguinte (Quadro 14).

Quadro 14. Teste do Qui-quadrado para as variáveis grau académico no início da vida profissional e grupo de estudo

	N casos válidos	Qui-quadrado	Asymp. Sig. (2-sided)
Grau académico início profissão	66	2,974	,449

Fonte: Elaboração Própria

Regista-se portanto que as duas variáveis não têm uma relação estatística significativa, ou seja, o grau académico no início da vida profissional das inquiridas não é influenciado pelo grupo geracional a que pertencem.

Ao longo da carreira profissional, a formação alcançada pelas inquiridas permitiu numa configuração diferente da amostra (Gráfico 11).

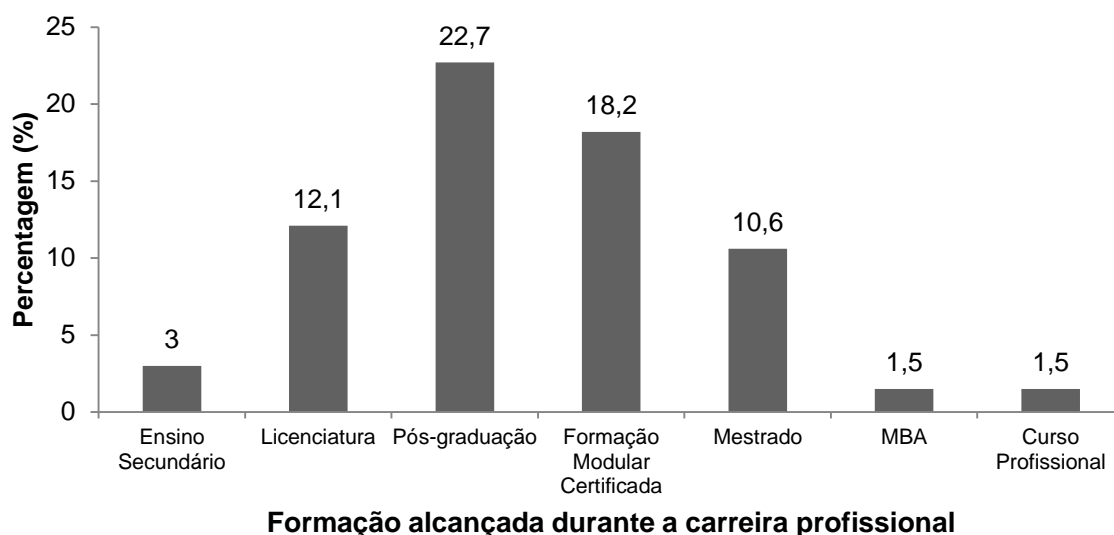


Gráfico 11: Formação alcançada ao longo a carreira profissional

Conforme se observa no gráfico 11 ($n=46$), a Pós-graduação foi o grau académico mais frequentemente alcançado ao longo da carreira profissional das

inquiridas (22,7%) seguindo-se a Formação Modular Certificada (18,2%), a Licenciatura (12,1%) e o grau de Mestre (10,6%). Verificou-se, ainda, que duas líderes concluíram o Ensino Secundário durante a sua atividade profissional, uma inquirida fez um curso profissional e uma outra concluiu um MBA.

A continuidade da formação académica foi uma realidade para 69,7% (N=46) das inquiridas, sobretudo para as líderes mais velhas (54,3%), conforme se observa no Quadro 15.

Quadro 15: Cruzamento das variáveis “grau académico alcançado ao longo da atividade profissional” e “grupo de estudo”

			Grupo em estudo		Total
			Líderes mais novas	Líderes mais velhas	
Grau académico ao longo da vida profissional	Ensino Secundário	Count	2	0	2
		% within Grau académico	100,0%	0,0%	100,0%
		% within Grupo em estudo	9,5%	0,0%	4,3%
	Licenciatura	Count	4	4	8
		% within Grau académico	50,0%	50,0%	100,0%
		% within Grupo em estudo	19,0%	16,0%	17,4%
	Pós-graduação	Count	3	12	15
		% within Grau académico	20,0%	80,0%	100,0%
		% within Grupo em estudo	14,3%	48,0%	32,6%
	Formação Modular Certificada	Count	8	4	12
		% within Grau académico	66,7%	33,3%	100,0%
		% within Grupo em estudo	38,1%	16,0%	26,1%
	Mestrado	Count	4	4	8
		% within Grau académico	50,0%	50,0%	100,0%
		% within Grupo em estudo	19,0%	16,0%	17,4%
	MBA	Count	0	1	1
		% within Grau académico	0,0%	100,0%	100,0%
		% within Grupo em estudo	0,0%	4,0%	2,2%
Total	Count	21	25	46	
	% within Grau académico	45,7%	54,3%	100,0%	
	% within Grupo em estudo	100,0%	100,0%	100,0%	

Fonte: Elaboração Própria

Para as líderes mais velhas (com 41 ou mais anos de idade) o grau académico mais frequentemente alcançado foi a Pós-graduação (48%), seguindo-se a Licenciatura, a Formação Modular Certificada e o Mestrado com 16% cada. Entre as mulheres líderes mais jovens, o grau académico mais comum ao longo da carreira profissional foi a Formação Modular Certificada para 38,1%, seguindo-se com igual percentagem o Mestrado e a Licenciatura, para 19,09% das inquiridas. Verificou-se que foram apenas as líderes mais jovens a concluírem o Ensino Secundário ao

longo da sua carreira profissional e que 19% das mulheres jovens concluiu a licenciatura enquanto trabalhadora-estudante, face a 16% de líderes mais velhas na mesma situação.

Analisando em conjunto a frequência dos cursos de Pós-graduação, Formação Modular Certificada, Mestrado e MBA, verificou-se que estes graus académicos foram alcançados por 61,4% de líderes mais jovens e por 84% de líderes mais velhas, o que revela que o conjunto das mulheres líderes mais velhas participantes neste estudo possuía formação mais qualificada que as líderes mais jovens.

Através do teste do qui-quadrado foi possível verificar se o grau académico alcançado ao longo da vida profissional das inquiridas foi ou não influenciado pelo grupo geracional a que pertencem (Quadro 16).

Quadro 16: Teste do Qui-quadrado para as variáveis “grau académico adquirido ao longo da vida profissional” e “grupo de estudo”

	N casos válidos	Qui-quadrado	Asymp. Sig. (2-sided)
Grau académico ao longo da profissão	46	9,457	,784

Fonte: Elaboração Própria

O valor do teste do qui-quadrado superior a 0,05 ($p=0,784$) indica que as variáveis são independentes para um nível de significância de 95%. Determina-se assim que não existe uma associação estatística significativa entre as variáveis e, portanto, o grau académico alcançado ao longo da vida profissional das líderes não foi influenciado pelo grupo geracional a que pertencem.

Analisando a estatística descritiva das variáveis referentes à organização em que as inquiridas trabalham, verificou-se uma maior presença em empresas com 250 ou mais trabalhadores (47%), como mostra o gráfico 12.

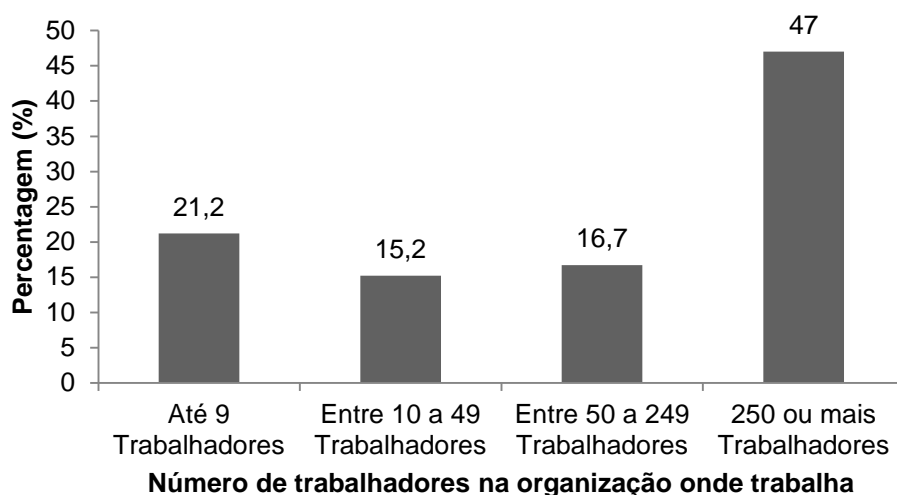


Gráfico 12: Trabalhadores existem na organização onde trabalha. Fonte: Elaboração Própria

Verificou-se, pela soma de frequências, que a maioria das inquiridas (63,7%) trabalha em organizações com 50 ou mais trabalhadores. A segunda maior percentagem (21,2%) refere-se a pequenas empresas, onde as mulheres líderes integram organizações com nove ou menos trabalhadores, seguindo-se depois as inquiridas que trabalham em empresas com 10 a 49 trabalhadores (15,2%). Registou-se, portanto, que as mulheres líderes da amostra trabalham sobretudo em grandes empresas.

O Quadro 17 permite visualizar o cargo de liderança desempenhado pelas inquiridas aquando do inquérito – procuramos nesta análise proceder a uma caracterização mais detalhada que generalista para tornar possível observar uma maior pluralidade de contextos de liderança.

Quadro 17. Cargo ocupado

	Frequência	Percentagem (%)
Administradora CEO	1	1,5
Agente de Execução	1	1,5
Assessora Jurídica da Administração	1	1,5
Chefe de Departamento	3	4,5
Chefe de Divisão - Autarquia	1	1,5
Chefe de Equipa	5	7,7
Chefe de Farmácia	1	1,5
Chefe de Secção	5	7,7
Coordenadora de RH	1	1,5
Coordenadora Equipa Contabilidade e Orçamento	1	1,5
Coordenadora Serviço de Atendimento ao Público	1	1,5
Coordenadora Técnica	6	9,1
Direcção de Unidade/ Departamento	11	16,7
Directora de uma Revista	1	1,5
Diretora de Escola	1	1,5
Diretora Geral	1	1,5
Gerente	13	19,7
Gerente Bancária	1	1,5
Gerente de Dentista	1	1,5
Gerente de Loja/ Unidade de Negócio	4	6,1
Gerente Franchising	1	1,5
Sub-Diretora	1	1,5
Sub-Gerente	3	4,5
Sub-Chefe	1	1,5
Total	66	100,0

Fonte: Elaboração Própria

As mulheres líderes participantes neste estudo exercem funções de liderança ao nível da administração (1,5%) coordenação (13,6%), gestão (30,3%) ou direcção de unidades, departamentos, empresas e instituições públicas (21,2%). Verificou-se também líderes que ocupam cargos de chefia, ao nível de departamentos, ou divisões administrativos, equipas de trabalho, e farmácia (22,7%). Também se registaram posições de sub-diretora, sub-gerente e sub-chefe (7,7%).

Em termos de condições de trabalho, nomeadamente, vínculo profissional com a empresa ou organização em que trabalham, a maioria das inquiridas (87,9%) possuía no momento do inquérito um contrato de trabalho efetivo, conforme se observa no Quadro 18.

Quadro 18. Vínculo profissional

	Frequência	Porcentagem (%)
Trabalhador por conta própria	6	9,1
Trabalhador temporário	1	1,5
Trabalhador independente	1	1,5
Contrato de trabalho efetivo	58	87,9
Total	66	100,0

Fonte: Elaboração Própria

Observou-se que seis mulheres eram trabalhadoras por conta própria (9,1%), uma era trabalhadora independente (1,5%) e outra tinha um contrato temporário (1,5%). Assim se verificou que o trabalho por conta de outrem é mais frequente na amostra, sendo o contrato de trabalho efetivo o tipo de vínculo mais registrado.

Em média, as líderes participantes neste estudo coordenavam diretamente 7,71 pessoas, com um desvio padrão de 6,734 o que se traduz numa dispersão dos dados bastante significativa (87%). Assim, constatou-se a existência de diferentes contextos profissionais, em termos do número de trabalhadores coordenados. Constatou-se existirem, no mínimo, um trabalhador e, no máximo, 41 trabalhadores a serem coordenados diretamente pelas inquiridas. Em termos de coordenação indireta, o máximo registrado foi 120 pessoas e o mínimo zero.

Quanto à permanência no cargo, observou-se que 39,4% (N=26) das inquiridas desempenhava funções no cargo referido entre um a cinco anos, enquanto 30,3% das mulheres do estudo estavam no cargo há cinco ou 10 anos. Apenas 16,7% das inquiridas estão no mesmo cargo há mais de 10 anos e 13,6% (N= 9) no máximo há um ano.

Quanto à relação das inquiridas com a administração/ gerência da empresa ou organização em que trabalham, verificou-se que a maioria das líderes (57,6%) reporta o seu trabalho a outra chefia que, por sua vez, responde diretamente perante a administração/ gerência. Apenas 37,9% das inquiridas reportam a sua atividade diretamente à administração/ gerência.

De forma a verificar se existem diferenças significativas entre os grupos geracionais quanto às variáveis que correspondem ao ambiente profissional, analisou-se o valor do teste do qui-quadrado, para um intervalo de confiança de 95% (Quadro 19).

Quadro 19. Teste do Qui-quadrado para as variáveis sobre o ambiente profissional e grupo de estudo

	N casos válidos	Qui-quadrado	Asymp. Sig. (2-sided)
Tempo no cargo	66	14,81	,000
Idade início no cargo	66	39,642	,000
Nº pessoas coordena diretamente	66	26,834	,224
Nº pessoas coordena indiretamente	49	20,604	,715
Relação com a administração/ gerência	63	1,167	,205

Fonte: Elaboração Própria

Pelos valores do teste de independência do qui-quadrado observa-se que apenas em relação às variáveis “tempo no cargo de liderança” e “idade com que começou a exercer funções no cargo de liderança” existem diferenças significativas entre os dois grupos em estudo ($p=0,00$). Deste modo, podemos dizer que as duas variáveis referidas revelam-se dependentes do grupo geracional a que pertencem as mulheres líderes da amostra, uma vez que o valor de p não permite confirmar a hipótese nula de independência das variáveis. Ou seja, quer o tempo de permanência no cargo, quer a idade de início das funções no mesmo cargo, dependem da variável grupo geracional.

Contrariamente, em relação ao número de pessoas que as líderes em estudo coordenam diretamente, assim como as que coordenam indiretamente, e a relação com a administração/ gerência, o valor de p (superior a 0,05) permite confirmar a hipótese nula do teste do qui-quadrado. Ou seja, em relação a estas variáveis não se observa que haja uma influência significativa por parte do grupo geracional das inquiridas. Estas variáveis estão mais relacionadas com o contexto profissional das inquiridas.

Com base na análise de frequências das variáveis relativas ao ambiente pessoal e profissional das inquiridas, e considerando os valores da estatística inferencial observados, procurou-se perceber se existem diferenças significativas entre o grupo das mulheres mais jovens (com idades até aos 40 anos) e o grupo das mulheres mais maduras (com 41 ou mais anos), relativamente às variáveis pessoais e profissionais que caracterizam as mulheres líderes da amostra em estudo.

Por conseguinte, poderemos averiguar se a primeira hipótese de estudo se verifica ou não – a hipótese de que:

(H1) existem diferenças significativas a nível pessoal e de contexto de trabalho entre as líderes mais jovens e as líderes mais velhas

Ao nível das **variáveis pessoais** verifica-se que existem diferenças significativas entre o grupo das mulheres mais jovens e o grupo das mulheres mais velhas apenas em relação ao estado civil das inquiridas ($p=0,045$) e ao número de filhos ($p=0,043$) para um intervalo de confiança de 95%. O valor do teste de significância do qui-quadrado permitiu rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis. Com efeito, as líderes mais velhas são sobretudo casadas e as mais jovens encontram-se na sua maioria solteiras; o número de filhos é superior entre as mulheres líderes com 41 ou mais anos face às líderes mais jovens. Para as restantes variáveis pessoais em estudo – idade das inquiridas, idade em que foram mães pela primeira vez e frequência do condicionamento dos filhos – não se registaram diferenças significativas.

Quanto ao **contexto profissional**, foram observadas diferenças significativas apenas em relação à idade de início das funções no cargo de liderança e tempo de permanência no mesmo ($p=0,000$). As líderes com mais idade, sendo mais experientes, encontram-se em cargos de chefia e liderança há mais tempo e desde uma idade mais anterior que as líderes mais jovens.

Por conseguinte, podemos referir que os dados obtidos permitem **confirmar a primeira hipótese da investigação, ainda que de um modo parcial**, já que existem diferenças significativas entre o grupo das líderes mais jovens e o grupo das líderes mais velhas quanto às variáveis estado civil, idade do nascimento do primeiro filho, número de filhos, tempo de permanência no cargo e idade com que iniciou funções no mesmo cargo.

5.3. Índice de LPC

Estudadas as variáveis do contexto pessoal e profissional, foi feita a análise do índice de LPC das inquiridas, com o intuito de conhecer o estilo de liderança das mesmas, segundo a Escala de Fiedler (1972) (Gráfico 13).

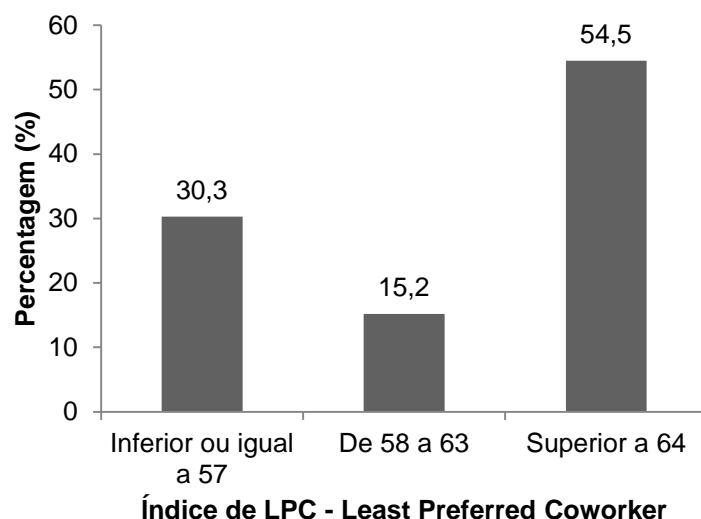


Gráfico 13: Índice LPC. Fonte: Elaboração Própria

Da totalidade da amostra (N=66) observou-se que a maioria das inquiridas (54,5%) revelou um índice de LPC igual ou superior a 64, o que de acordo com a literatura (Fiedler, 1972) traduz uma liderança orientada para as relações interpessoais e a motivação dos restantes colaboradores da organização. Igualmente significativa, embora menor, foi a percentagem de inquiridas com um índice de LPC inferior ou igual a 57 – 30,3% de mulheres líderes que apresentaram um LPC baixo, associado a um estilo de liderança orientado para a realização de tarefas e o cumprimento dos objetivos, em detrimento da valorização dos colaboradores. Os valores intermédios de LPC, por sua vez, registaram uma menor percentagem no estudo realizado (15,2%) – apenas 10 inquiridas revelaram um estilo de liderança socialmente independente, tanto das relações interpessoais, como das tarefas.

Para uma análise mais aprofundada da amostra, procedeu-se à comparação dos valores de LPC entre os dois grupos de mulheres líderes: as mulheres mais jovens e as de mais idade (Quadro 20).

Quadro 20: Cruzamento das variáveis “índice de LPC” e “grupo de estudo”

		Grupo em estudo		Total	
		Líderes mais novas	Líderes mais velhas		
Índice LPC	≤ 57	Count	8	12	20
		% within Índice LPC	40,0%	60,0%	100,0%
		% within Grupo em estudo	23,5%	37,5%	30,3%
	De 58 a 63	Count	7	3	10
		% within Índice LPC	70,0%	30,0%	100,0%
		% within Grupo em estudo	20,6%	9,4%	15,2%
	≥ 64	Count	19	17	36
		% within Índice LPC	52,8%	47,2%	100,0%
		% within Grupo em estudo	55,9%	53,1%	54,5%
Total	Count	34	32	66	
	% within Índice LPC	51,5%	48,5%	100,0%	
	% within Grupo em estudo	100,0%	100,0%	100,0%	

Fonte: Elaboração Própria

Conforme observamos anteriormente, são mais frequente as mulheres líderes da amostra com um índice de LPC igual ou superior a 64 (54,5%), das quais 55,9% pertencem ao grupo geracional mais jovem. Por outro lado, as inquiridas que registaram um índice de LPC igual ou inferior a 57 correspondem a 30,3% da amostra, sendo que neste nível são mais frequentes as líderes mais velhas. Os valores intermédios da escala de LPC foram registados apenas em 15,2% das inquiridas, sobretudo entre as mulheres mais jovens (70%).

Entre as líderes mais jovens é predominante um índice de LPC de nível superior com uma percentagem de 55,9%. Entre as mulheres líderes com 41 ou mais idade também se registou de forma mais frequente um índice igual ou superior a 64 em 47,2% das inquiridas deste grupo, um valor que embora não seja maioritário (como no caso das líderes mais jovens) é significativo. Regista-se contudo uma aproximação desta frequência face aos valores de LPC mais baixos que registaram entre as líderes com mais idade uma frequência de 37,5%.

Em termos descritivos observa-se, portanto, que **as líderes com idade igual ou superior a 41 anos tendem a focalizar a concretização das tarefas em primeiro lugar, atribuindo um lugar secundário às relações interpessoais.** Os níveis superiores de LPC, sobretudo o nível intermédio, surgem associados a líderes mais jovens, com menos de 41 anos, revelando assim estilos de liderança menos preocupados com as tarefas e mais focalizados nas pessoas e na situação contingencial dos colaboradores.

Mais uma vez, recorreu-se ao teste de independência do qui-quadrado para verificar se existe uma relação de independência entre as duas variáveis em análise, conforme a hipótese nula (H_0) do teste, para um valor de p igual ou superior a 0,05. Os resultados do teste surgem no Quadro 21.

Quadro 21. Teste de independência do Qui-Quadrado para a variáveis Índice de LPC e grupo geracional

	N casos válidos	Qui-quadrado de Pearson	Asymp. Sig. (2-sided)
Índice de LPC	66	2,453	,448

Fonte: Elaboração Própria

O valor do nível de significância observado de 0,448 (superior a 0,05) não permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, demonstrando que não se verificou na amostra estudada que o índice de LPC fosse influenciado pela idade das inquiridas.

H2: O estilo de liderança (índice de LPC) das mulheres mais novas é diferente do estilo de liderança das mulheres com mais idade

Atendendo à segunda hipótese da investigação – que o estilo de liderança das mulheres mais novas é diferente do estilo de liderança das mulheres com mais idade – e analisando os resultados observadas no quadro 15 podemos afirmar que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as líderes mais novas e as líderes com mais idade. Deste modo, afirmamos que **a segunda hipótese de estudo não se confirma.**

5.4. Traços de liderança

Para analisar os traços de liderança das mulheres líderes portuguesas que constituem a amostra foram avaliados 39 atributos (retirados da revisão da literatura) através da Escala de Likert de 5 pontos, para verificar se os traços de liderança das participantes diferem de forma significativa entre os dois grupos geracionais e se é possível identificar para cada grupo um estilo de liderança (transformacional ou transaccional) prevalente.

Numa primeira abordagem ao estudo das características de liderança, procedeu-se a uma análise descritiva e comparativa (inter-grupos) das respostas das inquiridas a um conjunto de oito atributos que consideramos representativos da dicotomia entre a liderança transformacional, orientada para as relações interpessoais, e liderança transaccional, orientada para a obtenção de resultados.

O primeiro conjunto de atributos seleccionados identifica-se com o estilo de liderança transaccional, são eles: a autoconfiança, a autoridade, o controlo e a intransigência (Quadro 22); o segundo grupo reúne atributos relacionados com a liderança transformacional: delegação, integração, participação e valorização (Quadro 23).

Importa, antes de proceder à análise, fazer a correspondência entre os atributos/ conceitos analisados e a respetiva afirmação que foi feita no inquérito: autoconfiança – “Sinto que sou capaz de gerir sozinha e minimizar os conflitos”; autoridade – “Não aceito que questionem as minhas decisões”; controlo – “Mantenho-me a par de todos os erros, irregularidades e desvios da equipa”; delegação – “Sou capaz de delegar completamente a realização de determinadas tarefas”; integração – “Promovo a integração de todos os membros da equipa”; intransigência – “Foco a atenção nos desvios face às regras”; participação – “Peço a opinião aos meus colaboradores para a resolução de problemas”; valorização – “Elegio os bons resultados do grupo”.

De seguida, procedemos à análise comparativa das respostas de discordância e de concordância para cada um dos enunciados referidos. No Quadro 22 são apresentadas as respostas relativas aos atributos que identificamos com a liderança transaccional.

Quadro 22. Comparação dos valores da estatística descritiva inter-grupos para os atributos: autoconfiança, autoridade, controlo e intransigência

			DT	DP	NCND	CP	CT	Total
Autoconfiança	Líderes mais novas	Count	2	3	5	21	3	34
		%	33,3%	42,9%	45,5%	60,0%	42,9%	51,5%
	Líderes mais velhas	Count	4	4	6	14	4	32
		%	66,7%	57,1%	54,5%	40,0%	57,1%	48,5%
	Total	Count	6	7	11	35	7	66
%		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Autoridade	Líderes mais novas	Count	7	12	4	10	1	34
		%	43,8%	54,5%	50,0%	58,8%	33,3%	51,5%
	Líderes mais velhas	Count	9	10	4	7	2	32
		%	56,2%	45,5%	50,0%	41,2%	66,7%	48,5%
	Total	Count	16	22	8	17	3	66
%		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Controlo	Líderes mais novas	Count	1	2	4	18	9	34
		%	100,0%	22,2%	50,0%	60,0%	50,0%	51,5%
	Líderes mais velhas	Count	0	7	4	12	9	32
		%	0,0%	77,8%	50,0%	40,0%	50,0%	48,5%
	Total	Count	1	9	8	30	18	66
%		100,00%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Intransigência	Líderes mais novas	Count	3	3	5	16	7	34
		%	60,0%	23,1%	50,0%	72,7%	43,8%	51,5%
	Líderes mais velhas	Count	2	10	5	6	9	32
		%	40,0%	76,9%	50,0%	27,3%	56,2%	48,5%
	Total	Count	5	13	10	22	16	66
%		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Legenda: DT – Discordo Totalmente; DP – Discordo Parcialmente; NCND – Não Concordo Nem Discordo; DP – Discordo Parcialmente; DT – Discordo Totalmente.

Fonte: Elaboração Própria

Em relação ao atributo autoconfiança – “sinto que sou capaz de agir sozinha e minimizar os conflitos” – registou-se uma prevalência das respostas das inquiridas na categoria “concordo parcialmente” (N=35), com uma percentagem superior de líderes mais jovens (60%); a segunda maior frequência de respostas registou-se na categoria “não concordo nem discordo” (N=11); nas opções discordantes foram em maior número as respostas das líderes mais velhas.

Em relação ao enunciado “não aceito que questionem as minhas decisões” (autoridade) observou-se um maior número de respostas que discordaram parcialmente (N=22); o número de respostas discordantes foi igual entre as

inquiridas dois grupos geracionais (N=19), mas foram as líderes mais velhas que mais discordaram totalmente da afirmação (56,2%). Nas respostas concordantes, houve uma prevalência da categoria “concordo parcialmente”, na qual 58,8% das respostas foi do grupo das líderes mais jovens; e 66,7% das inquiridas que concordou totalmente com a afirmação pertencia ao grupo geracional das mulheres mais velhas. Existiu portanto uma significativa concordância com a afirmação do enunciado, sendo que as líderes mais jovens concordaram sobretudo em termos parciais enquanto as líderes mais velhas foram mais incisivas na sua discordância.

No que se refere ao controlo – “mantenho-me a par de todos os erros, irregularidades e desvios da equipa” – observou-se uma prevalência das respostas na categoria “concordo parcialmente” (N=30) e na categoria “concordo totalmente” (N=18), sendo que em ambos os grupos prevalece a concordância parcial com a afirmação: 18 respostas das líderes mais novas e 12 das líderes mais velhas. As categorias de discordância registaram uma frequência reduzida de respostas.

Do ponto de vista da intransigência – “foco a atenção nos desvios face às regras” – tal como no conceito autoridade, verificou-se uma maior diversidade de respostas e uma prevalência nas categorias concordantes: 22 inquiridas concordaram parcialmente e 16 concordaram totalmente – no primeiro caso 72,7% das respostas são das líderes mais jovens e na categoria “concordo totalmente” 56,2% das respostas são das líderes mais velhas. Entre as respostas discordantes registaram-se cinco e 13 respostas nas categorias “discordo totalmente” e “discordo parcialmente”, respetivamente, sendo que na segunda categoria 76,9% das respostas (N=10) foi dada pelas líderes mais velhas.

Na categoria “não concordo nem discordo”, registou-se um maior número de respostas em relação ao enunciado do conceito intransigência (N=10), enquanto os atributos autoridade e controlo registaram oito respostas neutras, no total, e o atributo autoconfiança obteve 11 respostas neutras, no total.

No geral, verificou-se que em relação ao quatro atributos caracterizadores de um estilo de liderança transaccional – autoconfiança, autoridade, controlo e intransigência – o grau de concordância (e de discordância) das inquiridas não foi significativamente diferente entre os dois grupos geracionais, embora se tenha registado que as respostas de concordância e de discordância absolutas foram mais comuns entre as líderes mais velhas, o que poderá ser interpretado com uma maior segurança e experiência face às situações descritas.

Do ponto de vista da liderança transformacional, orientada para as relações interpessoais e a integração dos membros da equipa, o Quadro 23 apresenta as respostas obtidas para os quatro atributos selecionados.

Quadro 23. Comparação dos valores da estatística descritiva inter-grupos para os atributos: delegação, integração, participação e valorização

			DT	DP	NCND	CP	CT	Total
Delegação	Líderes mais novas	Count	2	2	3	15	12	34
		%	100,0%	50,0%	100,0%	55,6%	40,0%	51,5%
	Líderes mais velhas	Count	0	2	0	12	18	32
		%	0,0%	50,0%	0,0%	44,4%	60,0%	48,5%
	Total	Count	2	4	3	27	30	66
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Integração	Líderes mais novas	Count			1	10	23	34
		%			50,0%	55,6%	50,0%	51,5%
	Líderes mais velhas	Count			1	8	23	32
		%			50,0%	44,4%	50,0%	48,5%
	Total	Count			2	18	46	66
		%			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Participação	Líderes mais novas	Count		3	3	17	11	34
		%		75,0%	50,0%	56,7%	42,3%	51,5%
	Líderes mais velhas	Count		1	3	13	15	32
		%		25,0%	50,0%	43,3%	57,7%	48,5%
	Total	Count		4	6	30	26	66
		%		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Valorização	Líderes mais novas	Count		0	2	10	22	34
		%		0,0%	66,7%	47,6%	53,7%	51,5%
	Líderes mais velhas	Count		1	1	11	19	32
		%		100,0%	33,3%	52,4%	46,3%	48,5%
	Total	Count		1	3	21	41	66
		%		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Legenda: DT – Discordo Totalmente; DP – Discordo Parcialmente; NCND – Não Concordo Nem Discordo; DP – Discordo Parcialmente; DT – Discordo Totalmente.

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à afirmação “sou capaz de delegar completamente a realização de determinadas tarefas”, as respostas concentraram-se sobretudo nas categorias concordantes: 27 inquiridas que concordaram parcialmente e 30 líderes que concordaram totalmente – na primeira categoria é mais notória a percentagem de líderes mais jovens (55,6%), enquanto na segunda categoria prevalecem as líderes

mais velhas (60%). O número de respostas neutras foi reduzido (N=3), bem como o número de respostas que discordaram totalmente (N=2) e que discordaram parcialmente (N=4).

Em relação à afirmação “promovo a integração de todos os membros da equipa” não se registou qualquer resposta discordante e prevaleceu o número de líderes que concordou totalmente com a afirmação (N=46), seguindo-se as que concordaram parcialmente (N=18) – no primeiro caso houve um igual número de respostas entre as líderes dos dois grupos geracionais e na segunda categoria foi superior a opção das líderes mais jovens (55,6%).

Quanto ao conceito participação – “peço a opinião aos meus colaboradores para a resolução de problemas” – existe uma maior frequência de respostas concordantes: a categoria “concordo parcialmente” regista 30 respostas (56,7% das líderes mais jovens) e a categoria “concordo totalmente” regista 26 opções de resposta (57,7% das líderes mais velhas). As respostas neutras somam um total de 6 e as respostas discordantes (apenas de modo parcial) somam um total de 4 opções.

Sobre o conceito de valorização – “elogio os bons resultados do grupo” – verificou-se de novo uma prevalência das respostas nas categorias concordantes: 41 respostas na categoria “concordo totalmente” e 21 respostas na categoria “concordo parcialmente” – na primeira categoria foram mais frequentes as respostas das líderes mais jovens (53,7%) e no segundo caso as respostas das líderes mais velhas (52,4%). Foram apenas três os casos de inquiridas com respostas neutras e apenas uma líder do grupo geracional mais velho registou uma resposta de discordância parcial.

Para os conceitos delegação e participação foram sobretudo as líderes mais velhas que concordaram de forma total com o enunciado do inquérito. No conceito “integração” o estilo de liderança das inquiridas revelou-se muito semelhante e associado a uma concordância parcial e, sobretudo, total, com o enunciado do inquérito; neste conceito não se registou qualquer resposta discordante.

Nos conceitos “participação” e “valorização” dos membros da equipa também não houve respostas de discordância absoluta, sendo que neste último conceito a opção de concordância absoluta foi mais saliente entre as líderes mais jovens.

Para os conceitos associados a uma liderança transformacional as respostas das inquiridas foram mais concordantes e menos dispersas do que aquilo que se verificou nas características de liderança transaccional. Portanto, podemos afirmar que

atributos como a delegação e, sobretudo, a integração, a participação e a valorização dos membros da equipa revelaram-se mais constantes no comportamentos das líderes que participaram no estudo, do que os atributos associados ao controlo da equipa e, sobretudo, à autoconfiança, autoridade e intransigência do líder.

Os resultados observados para os atributos caracterizadores de uma liderança transformacional – delegação, integração, participação e valorização – também não permitiram apontar um estilo de comportamento que distinguisse as líderes mais jovens das líderes mais velhas. Pelo contrário, registou-se nos dois grupos geracionais uma igual tendência para subscrever os atributos associados a uma liderança transformacional.

Estes foram os resultados de uma análise descritiva realizada a um conjunto selecionado de oito características de liderança. Importa, no entanto, numa fase posterior, realizar uma análise inferencial de todos os conceitos constantes do inquérito, para averiguar se existe um perfil de liderança significativamente diferente entre os dois grupos geracionais. Para tal foi feita a comparação das médias entre os dois grupos independentes através da aplicação do teste não paramétrico de Mann-Whitney (Anexo 2: Quadro 1 e 2).

A hipótese nula do teste de Mann-Whitney estabelece que a média da amostra é igual para os dois grupos em estudo ($p \geq 0,05$) confirmando assim a inexistência de diferenças significativas, entre as líderes mais jovens e as líderes mais velhas, para cada um dos atributos em estudo.

No entanto, relativamente aos atributos que perfazem um estilo de liderança transformacional procuramos perceber se estes são mais significativos no grupo das líderes mais jovens. Deste modo será possível averiguar se a terceira hipótese de investigação se verifica, nomeadamente, se as mulheres líderes mais jovens revelam traços de liderança marcados por características transformacionais, tais como: a *partilha* e a *entreeajuda*, a *sensibilidade* às necessidades e expectativas dos outros, a *integração* do grupo; a proximidade, ou *intimidade* com a equipa que lidera; a existência de um ambiente de *comunicação* e *diálogo* positivo e construtivo; a partilha do mesmo espírito de *missão* face aos objetivos da empresa ou organização; o *otimismo* na forma de lidar com objetivos e os desafios apresentados; a capacidade de *negociação* com a equipa e os restantes colaboradores; o *tratamento exclusivo* dos colaboradores atendendo às particularidades e expectativas de cada um; o *reconhecimento* dos resultados da

equipa de forma individualizada; a *valorização* das competências e dos resultados de cada membro da equipa; a capacidade de *motivar* o grupo de trabalho e de gerar *satisfação*; a capacidade de gerar *autoconfiança* no futuro; a *recetividade* face às sugestões do grupo; a *delegação* de responsabilidades e liberdade do grupo na tomada de decisões; o uso da *intuição* na tomada de decisões.

H3: As líderes mais jovens apresentam traços de liderança mais transformacionais

Na sequência dos resultados do teste não paramétrico de Mann-Whitney (Anexo 2: Quadro 2) verificou-se que para todos os atributos estudados o valor de p (Asymp. Sig 2-tailed) foi superior a 0,05 pelo que não nos foi possível rejeitar a hipótese nula de igualdade das médias entre os dois grupos, para cada um dos conceitos analisados. Não existindo diferenças significativas entre as líderes mais jovens e as líderes mais velhas, também não podemos afirmar que o grupo geracional mais jovem apresenta uma liderança marcada por características transformacionais, orientadas para a integração e a valorização dos membros da equipa.

Observa-se, assim, que **a terceira hipótese de investigação não se verifica na amostra estudada**. Não podemos portanto afirmar que as líderes com menos de 41 anos apresentam diferenças significativas em termos de liderança transformacional, face às mulheres líderes com 41 ou mais anos de idade.

Por conseguinte, os dados da amostra não atestam uma evolução de paradigma no qual é mais valorizada a dimensão transformacional da liderança.

Conclusões

O crescente papel da mulher no mercado de trabalho, com todas as mudanças sociais e culturais inerentes, tem-se configurado em novas formas de organização e de relação no contexto de trabalho. A revisão da literatura revelou, no entanto, que apesar de terem sido feitas conquistas graduais ao nível da formação, trabalho e papel social, perduram ainda alguns obstáculos à progressão profissional e social da mulher que decorrem do chamado teto de vidro que representa todos os obstáculos sociais, culturais e organizacionais que a mulher enfrenta (Morrison & Von Glinow, 1990).

Embora sejam reconhecidos avanços significativos em matéria de igualdade de oportunidades e no acesso a cargos de liderança, é notória a discrepância entre as qualificações das mulheres e a estrutura de emprego que continua a apresentar traços de segregação género, associada a uma menor presença da mulher nos quadros superiores da Administração Pública e nos quadros superiores e chefia das empresas. Em 2011, as mulheres correspondiam apenas 4,3% dos representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos; representavam 17,5% dos especialistas das atividades intelectuais e científicas; integravam 6% dos membros dos Conselhos de Administração das empresas portuguesas que integravam na altura o PSI 20 (INE, 2012: 24; INE, 2013: 6-7).

Apesar do reconhecimento de que as experiências de liderança das mulheres possam ser diferentes das dos homens (Wilson, 2003) a nossa proposta de explicação da compreensão da liderança e do desenvolvimento da liderança chamou a atenção para os estilos e características pessoais e profissionais das mulheres enquanto líderes. Enquanto as mulheres são reconhecidas por um estilo de liderança mais inclusivo e relacional, isto é, transformacional, os homens líderes são considerados diretivos, autoritário e orientados para a realização de tarefas, revelando uma liderança mais transacional (Teixeira, 2001; Stelter, 2002).

Contudo, a investigação sobre liderança, e a investigação mais específica sobre a liderança feminina, continua a dirigir-se à liderança como algo separado do entendimento mais amplo das estruturas socioculturais em que ela ocorre. Neste sentido, o presente estudo partiu da teoria contingencial de Fiedler sobre a liderança para prosseguir com uma abordagem situacional da liderança feminina.

Fiedler afere o estilo de liderança pela avaliação das respostas dos líderes ao denominado questionário do colega menos preferido (LPC – Least Preferred Coworker). Os líderes que classificam o seu colega menos preferido de uma forma mais positiva (LPC alto) revelam ser pessoas apoiantes e que se preocupam com os outros. Os líderes que apresentam uma baixa pontuação são mais orientados para as tarefas.

Com efeito, estabelecemos como questão de partida desta investigação saber *quais as características de liderança mais frequentes entre as mulheres líderes nas empresas e organizações portuguesas?*

Por conseguinte, a primeira hipótese de estudo (H1) ponderou a existência de diferenças significativas a nível pessoal e a nível de contexto de trabalho entre as líderes mais jovens e as mulheres líderes mais velhas, através da análise percurso pessoal e do contexto socioprofissional das inquiridas. A segunda hipótese (H2) procurou avaliar se o estilo de liderança (índice de LPC) das mulheres mais novas é diferente do estilo de liderança das mulheres com mais idade e, por último, a terceira hipótese (H3) verificou a existência de diferenças significativas entre os traços de liderança das mulheres mais jovens e os das mulheres mais velhas e, neste sentido, se as líderes mais jovens revelam traços de liderança transformacionais. Os resultados permitiram avaliar se existiu, ou não, uma mudança de paradigma e passaram a ser valorizadas, ao longo de gerações, diferentes características associadas à liderança feminina, conforme revela a literatura, designadamente características transformacionais. Pensamos que estas diferenças em termos de liderança estejam não só relacionadas com a idade das mulheres inquiridas, mas também com o seu percurso pessoal e profissional, bem como as contingências associadas à empresa em que trabalham, cargo que ocupam e vínculo profissional, daí estes percursos e contextos terem sido estudados na amostra.

Os resultados apresentados no capítulo anterior através da aplicação de um inquérito por questionário foram testados através do método quantitativo da análise de frequências, da realização de correlações entre variáveis e de inferências através de testes de hipóteses.

Numa primeira abordagem procedeu-se à caracterização pessoal das inquiridas que constituíam a amostra (N=66), das quais 51,5% (N=34) pertencia ao grupo geracional das mulheres mais jovens (com idades até aos 40 anos) e 48,5% (N=32) enquadrava-se no grupo geracional das mulheres mais velhas (com 41 ou mais anos de idade). Em termos etários, a maior percentagem de inquiridas tem entre 25 e 40

anos de idade (48,5%) o que revela uma amostra jovem e um acompanhar da tendência nacional em que 55% da população feminina em idade ativa tem entre 25 a 64 anos de idade (INE, 2011). Em termos de estado civil observou-se que 50% das líderes participantes no estudo são casadas, entre as quais são mais frequentes as líderes com 41 ou mais anos de idade (56,2%) e as mulheres solteiras pertenciam sobretudo ao grupo das líderes mais jovens (44,1%). A nível familiar, 62,1% das inquiridas eram mães, sobretudo com um ou dois filhos (igual percentagem de 27,3%). A maioria das mulheres líderes foi mãe antes dos 39 anos de idade (80,5%) e em média tinham 28,80 anos de idade.

Através da aplicação do teste de hipóteses do qui-quadrado e do teste de Mann-Whitney foi possível comparar o perfil dos dois grupos geracionais de mulheres líderes e verificamos que a única diferença residia no estado civil e no número de filhos das inquiridas: as mulheres mais novas têm menos filhos ($p=0,043$) e a nível do estado civil também se observam diferenças significativas ($p=0,045$). Em relação às experiências de condicionamento provocadas pelos filhos, observou-se que apenas 22% das inquiridas confirmou tal situação, não se tendo observado também a este nível diferenças significativas entre os dois grupos de estudo ($p=0,371$). Concluimos, portanto, que em termos pessoais e familiares existe uma diferença significativa entre os dois grupos de líderes, sendo que as mulheres mais novas tem menos filhos que a geração anterior e são sobretudo solteiras (ou casam mais tarde).

Em termos de formação observou-se que a Licenciatura foi o grau académico com que 50% das inquiridas iniciaram a sua atividade profissional, das quais 54,5% incluíam-se no grupo das líderes mais jovens. Entre as líderes mais velhas, a prevalência (57,9%) foi encontrada em relação ao Ensino Secundário Completo. Ao longo do percurso profissional 69,7% das mulheres líderes do estudo deram continuidade à sua formação académica sendo que o grau mais frequentemente alcançado entre as inquiridas foi a pós-graduação (32,6%) seguindo-se a formação modular certificada (26,1%). Em ambas as variáveis, o teste de independência do Qui-quadrado não permitiu atestar a existência de uma relação significativa entre as variáveis ($p=0,449$ e $p=0,784$ respetivamente) pelo que concluimos que a formação académica no início e ao longo do percurso profissional das inquiridas não foi influenciado pelo grupo geracional a que pertencem.

Na caracterização do ambiente profissional observamos que a maioria das inquiridas (63,7%) trabalha em organizações com 50 ou mais trabalhadores e que

87,9% possuía no momento do inquérito um contrato de trabalho efetivo. Em termos de equipa, as inquiridas coordenavam diretamente no mínimo um e no máximo 41 trabalhadores; registou-se que 39,4% das inquiridas desempenhava funções no cargo de liderança entre um a cinco anos. Em termos comparativos observou-se, através do teste de independência do Qui-quadrado que apenas diferia entre os dois grupos geracionais o tempo de permanência no cargo ($p=0,00$) e a idade de início das funções de liderança ($p=0,00$) sendo que as mulheres líderes mais velhas encontravam-se em geral há mais tempo no cargo de liderança que ocupavam no momento do inquérito. Os resultados obtidos não permitiram assim confirmar, de forma completa, a primeira hipótese de investigação de que existem diferenças significativas entre as duas gerações, relativamente ao percurso pessoal e profissional das inquiridas. A nível pessoal existem de facto diferenças no estado civil das inquiridas, no número de filhos e na idade do primeira nascimento; em termos profissionais, as diferenças significativas foram detetadas em relação ao tempo de permanência no cargo de liderança e em relação à idade de início das funções de liderança.

Com a segunda hipótese de investigação pretendeu-se testar se o estilo de liderança das mulheres mais novas era diferente do estilo de liderança das mulheres com mais idade. Com efeito, os resultados observadas através do teste de independência não permitiram confirmar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as líderes mais novas e as líderes com mais idade em relação ao índice de LPC ($p=0,448$). O valor de p que a superior a 0,05 não permitiu rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis pelo que concluímos que não existe uma associação significativa entre o índice de LPC e o grupo geracional das líderes do estudo. A distribuição de frequências permitiu, contudo, observar que é mais frequente entre as líderes mais jovens (com menos de 41 anos de idade) um estilo de liderança pautado por características mais transformacionais, isto é, um estilo orientado para as relações interpessoais com os restantes membros da equipa com um índice de LPC igual ou superior a 64 (55,9%). Com um índice de LPC igual ou inferior a 57 registamos 37,5% de líderes pertencentes ao grupo geracional com mais de 40 anos.

Na continuidade de segunda hipótese de investigação, procurou-se verificar se as líderes mais jovens apresentavam traços de liderança mais transformacionais (H3) com base na valorização atribuída pelas inquiridas a um conjunto de 39 atributos sobre o seu estilo de liderança. Observamos através do teste não

paramétrico de Mann-Whitney de independência das médias a não existência de diferenças significativas entre as médias dos dois grupos para qualquer um dos atributos em análise. Ou seja, nos 39 traços de liderança estudados os valores médios do grupo das líderes mais velhas e os do grupo das líderes mais novas não revelaram uma diferença estatística significativa, pelo que não nos foi possível rejeitar a hipótese nula do teste de igualdade das médias.

Neste sentido, concluí-se que na amostra em estudo não existe entre as líderes mais jovens e as líderes mais velhas uma discrepância significativa em termos de estilos de liderança, além de que ambas as gerações valorizam características e traços de liderança transformacionais, orientados para as relações interpessoais e a integração dos membros da equipa, como ficou saliente na análise descritiva do grau de concordância das líderes dos dois grupos geracionais para os quatro atributos caracterizadores de uma liderança transformacional.

Retomando a ideia de Fiedler (1967) de que não existem estilos de liderança mais eficazes que outros, o presente estudo procurou analisar e comparar as características de liderança de duas gerações de mulheres portuguesas, partindo da premissa de que o estilo de liderança depende das características pessoais do líder e da sua contingência. Foi também nosso propósito refletir sobre a liderança numa perspetiva de significação de género, procurando conhecer os comportamentos das líderes participantes em determinadas situações pessoais e da gestão profissional.

Numa futura abordagem ao tema, consideramos pertinente poder estender a amostra a um maior número de mulheres líderes de diferentes empresas portuguesas e considerar novas variáveis de análise, de forma a desenhar uma pesquisa mais alargada em termos contextuais. Esta necessidade de um maior número de observações é tanto mais importante quanto a inferência estatística realizada neste estudo, necessitando não só de uma amostra de maior dimensão, como também de uma amostra aleatória. No entanto, no final desta investigação consideramos ter concretizado os objetivos delineados e, deste modo, ter contribuído com uma nova abordagem para o estudo da liderança feminina no meio empresarial português.

Referências bibliográficas

- Adler, N. (1999). Global Leaders: Women of Influence. Powell, G., *Handbook of Gender and Work*. Londres: Publicações Nicholas Brealey.
- Alvesson, M. (1996). Leadership Studies: From Procedure and Abstraction to Reflexivity and Situation. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 11-613.
- Arendt, H. (1958). *A Condição Humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Armandi, B, et. al (2003). Leadership theory and practice: a case in point. *Management Decision*, 41 (10), 1076-1088.
- Arnal, R. B. & Llario, M. D. G. (1992). Hombres o Mujeres: cuestion de poder. *Information Psicológica*, 3, 4-11.
- Ashcraft, K., & Mumby, D. (2004). Communicology of Organization. *Reworking Gender: A Feminist Communicology of Organization*. Londres: Publicações Nicholas Brealey.
- Barracho, C. & Martins, C. M. (2010). *Liderança e Género*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bass, B (1999). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52 (2), 130-139.
- Bessa, A. M. (2002). *Elites e Movimentos Sociais*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Bedeian, A. & Gleuck, W. (1983). *Management* (3ª ed.). Chicago: Imprensa Dreyden.
- Billing, Y., & Alvesson, M. (2000). Questioning Feminine Leadership. *Gender, Work and Organization*, 7 (3), 144-157.
- Bradley, H. (1989). Men's work, Women's work. Burns, J. *Leadership*. Nova Iorque: Editora Harper & Row.
- Canço, D. (2007). *A igualdade de género em Portugal* (2.ª ed.). Lisboa: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género.
- Carvalho, M. T. (2000). *Mulheres líderes de gestão: Um estudo de caso*. Braga: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.
- Chemers, M. & Skrzypek, G. (1972). An experimental test of the contingency model of leadership effectiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 172-177.
- Chiavenato, I. (2010). *Comportamento Organizacional. A dinâmica do Sucesso das Organizações* (2ª ed.). São Paulo: Elsevier Editora.

- Davison, M. J. & Cooper, C. L. (1992). Shattering the glass ceiling-the woman managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 5 (3), 3-30.
- Duby, G. & Perrot, M. (1991). *História das Mulheres, o século XIX*, 4. Lisboa: Círculo de Leitores.
- Ferguson, E. (1990). At the heart of women in management research: Theoretical and methodological approaches and their biases. *Journal of Business Ethics* 9, 4-5, 267-274.
- Ferreira, A. (2007). “A mulher no sector dos serviços: Percurso histórico e desigualdades”. *Campus social*, 3 (4), 259-268.
- Ferreira, V. (2010). A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias. *Estudos*. Lisboa: CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Ferreira, V. (1998). *As mulheres em Portugal: situação e paradoxos*. Coimbra: Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra.
- Ferreira, V. (1992). O Mercado de trabalho das Mulheres e as Novas tecnologias de Informação. Boaventura de Sousa Santos (org.) *O Estado, a Economia e a Reprodução Social na Semiperiferia do Sistema Mundial: O Caso Português*. Coimbra: Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra.
- Fiedler, F. E & Chemers, M.M. (1984). *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept* (2^a ed.). Oxford: Wiley Press.
- Fiedler, F. (1972). Personality, Motivational systems and behavior of high and low LPC persons. *Human Relations*, 25, 391-412.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. Nova Iorque: Editora McGraw-Hill.
- Fiedler, F. (1965). Engineer the Job to fit the manager. *Harvard Business Review*, 115-122.
- Fletcher, J. (2004). The Paradox of Postheroic Leadership: An Essay on Gender, Power, and Transformational Change. *The Leadership Quarterly*, 15, 647-661.
- Fortin, M. F. (1999). *O processo de investigação – da conceção à realização*. Loures: Editora Lusociência.
- Giddens, A. (2001). *Sociologia* (4^a ed.). Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Grint, K. (2000). *The Arts of Leadership*. Oxford, Oxford University Press.
- Grint, K. (2005). Problems, Problems, Problems: The Social Construction of "Leadership". *Human Relations*, 58 (11), 1467-94.

- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). Leadership Style: Attitudes and Behaviors. *Training and Development Journal*, 36 (5), 50-52.
- House, R. (1971). A Path-goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- INE (2013). *Trabalhar no Feminino*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- INE (2012). *Estatísticas no Feminino: ser mulher em Portugal de 2001 a 2011*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- INE (2011). *Estatísticas do Emprego 2011, 4º Trimestre*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Jesuíno, J. (2005). *Processos de liderança* (4ª ed.). Lisboa: Editora Livros Horizonte.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. Nova Iorque: Basic Books.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33–42.
- Kempster, S. (2009). *How Managers Have Learnt to Lead: Exploring the Development of Leadership Practices*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Kuchinke, K. P. (2005). The Self at Work: Theories of Persons, Meaning of Work and Their Implications for HRD. *Critical Thinking in Human Resource Development*. Londres: Routledge Editora.
- Menda, P. B. (2004). *Análise da dicotomia sofrimento e prazer na função gerencial feminina*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Moller, M^a A. B. & Gomes, J. S. (2010). Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na gestão organizacional. *Análise Psicológica*, 4 (28), 683-697.
- Morrison, A. M. & Von Glinow, M. A. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, Vol 45(2), Feb, 200-208.
- Nicholson, N. & West, M. A. (1988). *Managerial job change: men and women in transition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nogueira, C. M. (2004). A feminização do mundo do trabalho: entre a emancipação e a precarização. Campinas: Editora Associados.
- Nogueira, M. C. (2006). Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9 (2), 57-72.
- Northouse, P. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. Londres: Publicações Sage.
- Oliveira, L. C. (1997). *Tempos de mudança: o trabalho de escritório sob novas configurações e antigos formatos (os dilemas da cidadania das mulheres)*. Rio de Janeiro: Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro (IUPERJ).

- Olsson, S. (2002). Gendered Heroes: Male and Female Representations of Executive Identity. *Women in Management Review*, 17, 142-151.
- Osório, A. C. (1905). *Às mulheres portuguesas*. Lisboa: Editora Viúva Tavares.
- Ottaway, R. N., & Bhatnagar, D. (1988). Personality and biographical differences between male and female managers in the United States and India. *Applied Psychology: An International Review*, 37(2), 201-212.
- Pearce, C., & Conger, J. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Londres: Publicações Sage.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Londres: Editora Pitman.
- Powell, G. N. & Graves, L. M (1993). *Women & Men in Management* (3ª ed.). Londres: Publicações Sage.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª ed.). Lisboa: Editora Gradiva.
- Rosener, J. (1990). Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, 68, 119-125.
- Santos, G. (2010). Gestão, trabalho e relações sociais de género. Ferreira, V. (org.) *A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal – Políticas e circunstâncias*. Estudos 7. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE), 100-139.
- Scott, J. W. (1994). A mulher trabalhadora. Duby, G. & Perrot, M. (org.) *História das mulheres do Ocidente*. Porto: Edições Afrontamento, V. 4, 442-475.
- Sinclair, A., & Wilson, V. (2002). *New Faces of Leadership*. Melbourne: Melbourne University Press.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *Journal of Applied Behavioural Science*, 18 (3), 257-273.
- Stelter, N. Z. (2002). Gender differences in leadership: Current social issues and future organizational implications. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8(4), 88-100.
- Tavares, M. (2008). *Feminismos em Portugal (1947-2007)*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Teixeira, S. (2001). *A gestão das organizações*. Amadora: McGraw-Hill.
- Turner, C. (2008). Hillary Clinton and the Double Bind. Documentos disponível em: http://difference-works.com/wp-content/uploads/Double_Bind_Article_7-08.pdf [Consultado em Janeiro de 2011].
- Yukl, G. A. (1989): *Leadership in organizations* (4ª ed.). Nova Iorque: Editora Prentice-Hall.

- Vroom, V., & Jago, A. (2000). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Nova Jersey: Editora Prentice Hall.
- Wajcman, J. (1998). *Managing like a Man: Women and Men in Corporate Management*. Pensilvânia: Editora da Universidade da Pensilvânia.
- Weber, M. (2005). *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Wilson, F. (2003). *Organizational Behaviour and Gender* (2^a ed.). Glasgow: Universidade de Glasgow.

Anexos

Anexo 1: Questionário às Mulheres Líderes em Portugal

Anexo 2: Dados da Análise

Anexo 1: Questionário às Mulheres Líderes em Portugal

O presente questionário enquadra-se na investigação empírica desenvolvida no âmbito da dissertação com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Potencial Humano, pelo Instituto Superior de Gestão (ISG), sob a orientação da Doutora Sacramento Costa.

Este questionário destina-se a mulheres portuguesas que ocupam lugares de chefia e de liderança, em empresas ou organizações públicas. Pretendemos observar o estilo de liderança, segundo a gestão da sua equipa ou grupo de trabalho.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível apontar conclusões verdadeiras sobre a temática em estudo. Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer um dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. O questionário poderá ocupar-lhe 10 a 15 minutos.

Este questionário é de natureza **estritamente confidencial**. O tratamento dos dados será efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o **anonimato** do colaborador será sempre respeitado.

Acreditamos no seu interesse e na sua colaboração.

Muito Obrigada!

A responsável pelo projeto,

Airosa Linguisse Tonha

Contato: 964488665 / E-mail: airosatonha@hotmail.com

A orientadora,

Professora Doutora Sacramento Costa

BLOCO A:

AMBIENTE PESSOAL E FAMILIAR

1. Idade (por faixa etária)

- 25 a 40 anos
- 41 a 60 anos
- 61 ou mais anos

2. Estado Civil

- Solteira
- Casada
- Divorciada
- Viúva
- União de Fato

3. Tem Filhos?

- Não
- Sim, quantos? _____

4. Com que idade teve o primeiro/a filho/a? _____

5. O facto de ter filhos condicionou em algum momento a sua carreira?

Nunca	Raramente	Frequentemente	Quase Sempre	Sempre

5.1. Se respondeu positivamente à pergunta anterior, refira de que forma experimentou esse condicionamento?

Bloco B

Ambiente Profissional

6. Qual o grau acadêmico que possuía quando começou a trabalhar?

- Ensino Básico Completo
- Ensino Secundário Incompleto
- Ensino Secundário Completo
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutorado

7. Quantos trabalhadores têm a sua empresa, ou organização, no total?

- Até 9 trabalhadores
- Entre 10 a 49 trabalhadores
- Entre 50 a 249 trabalhadores
- 250 ou mais trabalhadores

8. Qual o tipo de vínculo profissional que o liga à empresa ou organização em que trabalha atualmente?

- Trabalhador por conta própria
- Trabalhador temporário
- Trabalhador independente (recibo verde)
- Trabalhador sem vínculo
- Contrato de trabalho a termo certo
- Contrato de trabalho efetivo

9. Qual o cargo que ocupa atualmente? Especifique _____

10. Há quanto tempo se encontra nesse cargo? _____

11. Com que idade começou a exercê-lo? _____

12. Quantas pessoas coordena diretamente e indiretamente (isto é, através de chefias intermédias que se encontram sob seu comando)?

Nº de pessoas que coordena diretamente

Nº de pessoas que coordena indiretamente

13. Qual a sua relação com a administração/ gerência da empresa, ou organização em que trabalha?

Reporta diretamente à administração/ gerência.

Reporta a outra chefia que por sua vez responde diretamente perante a administração/ gerência.

14. Continuou a sua formação académica ao longo da sua carreira profissional?

Sim

Não

14.1. Se Sim, que nível académico atingiu?

Ensino Secundário

Licenciatura

Pós-graduação

Formação Modular Certificada

Mestrado

Doutoramento

15. Qual área de formação e de especialização que possui atualmente?

Formação _____

Especialização _____

BLOCO C:**ESTILO DE LIDERANÇA – ÍNDICE DE LPC**

11. Pense no colaborador com quem tem mais dificuldades em trabalhar conjuntamente – esta pessoa poderá ser alguém com quem trabalha atualmente, ou com quem trabalhou no passado.

Com base no binómio de adjetivos apresentado, descreva essa pessoa tal como ela se apresenta para si, assinalando com um círculo os valores que mais se aproximam do traço de personalidade que a caracteriza. Por exemplo, para o primeiro binómio, 1 significa completamente antipático e 8 significa completamente simpático.

Antipático	1 2 3 4 5 6 7 8	Simpático
Desagradável	1 2 3 4 5 6 7 8	Agradável
Indisponível	1 2 3 4 5 6 7 8	Recetivo
Tenso	1 2 3 4 5 6 7 8	Descontraído
Frio	1 2 3 4 5 6 7 8	Caloroso
Aborrecido	1 2 3 4 5 6 7 8	Interessante
Desleal	1 2 3 4 5 6 7 8	Leal
Não cooperante	1 2 3 4 5 6 7 8	Cooperante
Hostil	1 2 3 4 5 6 7 8	Amistoso
Reservado	1 2 3 4 5 6 7 8	Sociável
Falso	1 2 3 4 5 6 7 8	Sincero
Rude	1 2 3 4 5 6 7 8	Gentil
Desatento	1 2 3 4 5 6 7 8	Atento
Desonesto	1 2 3 4 5 6 7 8	Honesto
Sombrio	1 2 3 4 5 6 7 8	Alegre
Conflituoso	1 2 3 4 5 6 7 8	Harmonioso

BLOCO D:

TRAÇOS DE LIDERANÇA

Atendendo aos atributos que se seguem e utilizando a escala indicada, escolha a opção que se adapta à sua situação, escrevendo o número correspondente na quadrícula:

5 – Concordo Totalmente 4 – Concordo parcialmente 3 – Não concordo nem discordo 2 – Discordo parcialmente 1– Discordo totalmente

Promovo a partilha de informações e recursos.

Ajudo os colaboradores quando estão em dificuldades.

Sou sensível às necessidades do grupo.

Promovo a integração de todos os membros da equipa.

Identifico e aponto as falhas da equipa, para que possam ser corrigidas.

Promovo um ambiente de diálogo positivo e verdadeiro.

Sou exigente com a equipa de forma a estimular a competitividade entre todos.

Valorizo o bom desempenho e a concretização dos objetivos definidos.

Recompenso o bom desempenho.

Foco a atenção nos desvios face às regras.

Não aceito que questionem as minhas decisões.

Mantenho-me a par de todos os erros, irregularidades e desvios da equipa.

Recuso-me a “abrir mão” das decisões tomadas.

Levo para o trabalho os meus problemas pessoais e espero o mesmo da minha equipa.

Separo as relações pessoais (de amizade e parentesco) das relações profissionais que mantenho com os meus colaboradores.

Perco por vezes a paciência com os problemas e os conflitos da minha equipa.

Considero a comunicação um elemento importante na gestão da equipa.

Realço a importância de termos um sentido de missão coletivo.

Falo com otimismo sobre o futuro e a visão da empresa.

Presto todo o apoio necessário à minha equipa, mas espero em troca o seu esforço e empenho.

Partilho apenas a informação necessária ao trabalho de cada membro.

Resolvo os conflitos interpessoais ouvindo as partes intervenientes.

Sinto que sou reconhecida pelo meu trabalho.

Elogio os bons resultados do grupo.

Procuro que as pessoas se sintam satisfeitas e enriquecidas no trabalho.

Promovo um ambiente favorável à eficiência e aos bons resultados.

Peço opinião aos meus colaboradores para a resolução de problemas.

Sinto que sou capaz de gerir sozinha e minimizar os conflitos.

Evito envolver-me nos conflitos entre os meus colaboradores.

Dou liberdade ao grupo para tomar e aplicar decisões.

Coloco em prática as sugestões feitas pelo meu grupo de trabalho.

Sou capaz de delegar completamente a realização de determinadas tarefas.

Atribuo tarefas e responsabilidades em função das capacidades e dos pontos fortes de cada pessoa.

Estabeleço metas e objetivos de trabalho concretos.

Analiso os problemas de forma totalmente racional e analítica.

Utilizo a intuição para resolver dificuldades e problemas.

Consigo com que os meus colaboradores realizem mais do que o esperado.

Elevo o desejo da minha equipa obter sucesso.

Sinto que as pessoas se sentem realizadas por estarem associadas a mim.

Terminamos. Obrigada!

Anexo 2: Dados da Análise

Quadro 1 e 2: Teste de Mann-Whitney para comparação das médias entre os dois grupos geracionais

	Grupo em estudo	N (casos válidos)	Média das Classificações
Partilha	Líderes mais novas	34	30,32
	Líderes mais velhas	32	36,88
	Total	66	
Ajuda	Líderes mais novas	34	31,43
	Líderes mais velhas	32	35,70
	Total	66	
Sensibilidade	Líderes mais novas	34	32,62
	Líderes mais velhas	32	34,44
	Total	66	
Integração	Líderes mais novas	34	32,85
	Líderes mais velhas	32	34,19
	Total	66	
Correção	Líderes mais novas	34	35,75
	Líderes mais velhas	32	31,11
	Total	66	
Diálogo	Líderes mais novas	34	35,10
	Líderes mais velhas	32	31,80
	Total	66	
Exigência/ Competitividade	Líderes mais novas	34	31,46
	Líderes mais velhas	32	35,67
	Total	66	
Eficácia	Líderes mais novas	34	34,44
	Líderes mais velhas	32	32,50
	Total	66	
Recompensa	Líderes mais novas	34	34,34
	Líderes mais velhas	32	32,61
	Total	66	
Intransigência	Líderes mais novas	34	35,41
	Líderes mais velhas	32	31,47
	Total	66	
Autoridade	Líderes mais novas	34	34,54
	Líderes mais velhas	32	32,39
	Total	66	
Controlo	Líderes mais novas	34	35,04
	Líderes mais velhas	32	31,86
	Total	66	
Incontestação	Líderes mais novas	34	31,22
	Líderes mais velhas	32	35,92
	Total	66	
Intimidade	Líderes mais novas	34	32,15
	Líderes mais velhas	32	34,94
	Total	66	
Autodomínio	Líderes mais novas	34	32,75
	Líderes mais velhas	32	34,30
	Total	66	
Impaciência	Líderes mais novas	34	29,56
	Líderes mais velhas	32	37,69
	Total	66	
Comunicação	Líderes mais novas	34	32,07
	Líderes mais velhas	32	35,02
	Total	66	
Missão	Líderes mais novas	34	32,56

	Líderes mais velhas	32	34,50
	Total	66	
Otimismo	Líderes mais novas	34	34,88
	Líderes mais velhas	32	32,03
	Total	66	
Contrato	Líderes mais novas	34	33,01
	Líderes mais velhas	32	34,02
	Total	66	
Exclusividade	Líderes mais novas	34	36,29
	Líderes mais velhas	32	30,53
	Total	66	
Negociação	Líderes mais novas	34	30,63
	Líderes mais velhas	32	36,55
	Total	66	
Reconhecimento	Líderes mais novas	34	32,40
	Líderes mais velhas	32	34,67
	Total	66	
Valorização	Líderes mais novas	34	34,35
	Líderes mais velhas	32	32,59
	Total	66	
Motivação	Líderes mais novas	34	33,26
	Líderes mais velhas	32	33,75
	Total	66	
Satisfação	Líderes mais novas	34	33,21
	Líderes mais velhas	32	33,81
	Total	66	
Participação	Líderes mais novas	34	30,94
	Líderes mais velhas	32	36,22
	Total	66	
Autoconfiança	Líderes mais novas	34	35,38
	Líderes mais velhas	32	31,50
	Total	66	
Alheamento	Líderes mais novas	34	33,85
	Líderes mais velhas	32	33,13
	Total	66	
Liberdade	Líderes mais novas	34	30,65
	Líderes mais velhas	32	36,53
	Total	66	
Recetividade	Líderes mais novas	34	31,68
	Líderes mais velhas	32	35,44
	Total	66	
Delegação	Líderes mais novas	34	29,38
	Líderes mais velhas	32	37,88
	Total	66	
Incentivo	Líderes mais novas	34	32,26
	Líderes mais velhas	32	34,81
	Total	66	
Definição de objetivos	Líderes mais novas	34	32,28
	Líderes mais velhas	32	34,80
	Total	66	
Racionalidade	Líderes mais novas	34	34,87
	Líderes mais velhas	32	32,05
	Total	66	
Intuição	Líderes mais novas	34	30,97
	Líderes mais velhas	32	36,19
	Total	66	
Influência	Líderes mais novas	34	32,88
	Líderes mais velhas	32	34,16
	Total	66	
Ambição	Líderes mais novas	34	29,82
	Líderes mais velhas	32	37,41
	Total	66	
Realização	Líderes mais novas	34	34,25

Líderes mais velhas	32	32,70
Total	66	

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Partilha	436,000	1031,000	-1,672	,094
Ajuda	473,500	1068,500	-1,147	,251
Sensibilidade	514,000	1109,000	-,461	,644
Integração	522,000	1117,000	-,352	,724
Correção	467,500	995,500	-1,122	,262
Diálogo	489,500	1017,500	-,844	,399
Exigência/ Competitividade	474,500	1069,500	-,957	,338
Eficácia	512,000	1040,000	-,489	,625
Recompensa	515,500	1043,500	-,404	,686
Intransigência	479,000	1007,000	-,861	,389
Autoridade	508,500	1036,500	-,472	,637
Controlo	491,500	1019,500	-,717	,473
Incontestação	466,500	1061,500	-1,028	,304
Intimidade	498,000	1093,000	-,743	,457
Autodomínio	518,500	1113,500	-,341	,733
Impaciência	410,000	1005,000	-1,765	,078
Comunicação	495,500	1090,500	-,849	,396
Missão	512,000	1107,000	-,549	,583
Otimismo	497,000	1025,000	-,642	,521
Contrato	527,500	1122,500	-,238	,812
Exclusividade	449,000	977,000	-1,263	,207
Negociação	446,500	1041,500	-1,317	,188
Reconhecimento	506,500	1101,500	-,526	,599
Valorização	515,000	1043,000	-,436	,663
Motivação	536,000	1131,000	-,116	,908
Satisfação	534,000	1129,000	-,142	,887
Participação	457,000	1052,000	-1,215	,224
Autoconfiança	480,000	1008,000	-,894	,371
Alheamento	532,000	1060,000	-,159	,873
Liberdade	447,000	1042,000	-1,361	,174
Recetividade	482,000	1077,000	-,895	,371
Delegação	404,000	999,000	-1,963	,050
Incentivo	502,000	1097,000	-,615	,538
Definição de objetivos	502,500	1097,500	-,592	,554
Racionalidade	497,500	1025,500	-,660	,509
Intuição	458,000	1053,000	-1,149	,251
Influência	523,000	1118,000	-,285	,776
Ambição	419,000	1014,000	-1,745	,081
Realização	518,500	1046,500	-,354	,723

a. Grouping Variable: Grupo em estudo