

Escola Superior de Gestão de Tomar

O IMPACTO DA LIDERANÇA FEMININA NO BEM-ESTAR DAS EQUIPAS DE TRABALHO

Dissertação de Mestrado

Livia Barbosa Rocha

Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Tomar, novembro 2021



Dissertação:

**O IMPACTO DA LIDERANÇA FEMININA NO BEM-ESTAR
DAS EQUIPAS DE TRABALHO**

Livia Barbosa Rocha

Orientador:
Professor Doutor Sílvio Manuel Brito

Tomar, novembro 2021

DEDICATÓRIA

Para os meus pais, Celso e Lana e meus filhos, Beatriz e Eduardo.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi possível através do meu esforço para ultrapassar as dificuldades vividas por ser imigrante, mulher, dona de casa, mãe e trabalhadora. Pelos dias e noites de lazer que foram abdicados para que conseguisse terminar este mestrado, mas também pelo do apoio de muitos outros, cuja contribuição foi indispensável para a conclusão deste estudo. Agradeço a Deus por me permitir ter forças físicas e emocionais para terminar este estudo, mesmo em um contexto histórico tão adverso que vivemos nestes dois anos de pandemia da Covid-19.

À direção das instituições, Santa Casa da Misericórdia e Centro de Bem-estar Social de Arronches, envolvidas neste estudo, por terem autorizado a realização do estudo e por todo apoio cedido.

Agradeço á Provedora da Santa Casa da Misericórdia de Arronches Deolinda Pinto, colega de mestrado e líder feminina que se disponibilizou ser estudada e sua equipa participasse nesta investigação, sem ela isso não teria sido capaz.

O Doutor Sílvio Brito por ter aceitado orientar-me durante este desafio. Pelo profissionalismo, pela motivação, pelos conselhos sempre acertados, por me incentivar a fazer mais e melhor e por todo o tempo dedicado a mim e a este estudo.

À minha família que me ajudou com sua paciência e estímulo, obrigada por compreenderem as minhas ausências, pelo apoio a todos os níveis e pela motivação quando eu mais precisei. À minha mãe e meu pai pelo apoio incondicional.

O meu mais sincero obrigada!

“Qual é a maior lição que uma mulher pode aprender? Que desde o primeiro dia, ela sempre teve tudo o que precisa dentro de si mesma. Foi o mundo que a convenceu que ela não tinha.”

Rupi Kaur

“Meu recado às mulheres: contem suas histórias. Descubram o poder de milhões de vozes que foram caladas por séculos.”

Ryane Leão

RESUMO

Com a finalidade de analisar a percepção que os colaboradores possuem, sobre a forma da liderança feminina promover o bem-estar, o presente estudo pretendeu verificar através da percepção dos colaboradores o bem-estar na relação com a liderança feminina. Neste estudo foi utilizada uma metodologia qualitativa e quantitativa, para efetuar a recolha de dados recorrendo através de uma entrevista semiestruturada e utilizando um questionário de liderança e bem-estar, construído com base na teoria dos construtos pessoais de Kelly. Para isso, foi feita uma entrevista com uma líder feminina e realizada a análise das respostas abertas que permitiram caracterizar melhor o estereótipo da liderança baseada no género e um questionário sobre o estilo de liderança. O questionário adotado sobre o bem-estar foi respondido pela equipa gerida por esta líder. Este estudo acentuou o valor de um estilo de liderança favorável à promoção do bem-estar das equipas de trabalho, que poderá ser exercido por gestoras femininas, sugerindo a multiplicação destas para inovar como tema para investigação futura. Somos de crer que fica saliente neste estudo a vontade da criação de um projeto social de desenvolvimento de novas líderes femininas, através da formação contínua, tendo como objetivo a promoção da igualdade de género e acesso a cargos de liderança. Na criação do projeto pensamos que a identificação de características e habilidades de talentos femininos com potencial de liderança formam e fomentam a sua promoção a funções de gestão, contribuindo desse modo para diminuir o gap da igualdade de género, e contribuir também para o aumento da presença feminina em funções de gestão de maior responsabilidade.

Palavras-chave: Liderança; liderança feminina; bem-estar.

ABSTRACT

With the review of the analysis a perception that employees have, on the way female leadership promotes well-being, this study aimed to verify through the employees' perception of well-being in the relationship with female leadership. In this study, a qualitative and quantitative methodology was used to perform data recovery using a semi-structured interview and using a leadership and well-being questionnaire, built based on Kelly's personal constructs theory. For this, an interview was carried out with a female leader and an analysis of the open answers was carried out, which allow for a better characterization of the gender-based leadership stereotype and a questionnaire on the style of leadership. The questionnaire on welfare was answered by the team managed by this leader. This study highlighted the value of a leadership style favorable to promoting the well-being of work teams, which could be exercised by female managers, suggesting the multiplication of these to innovate as a theme for future research. We believe that this study highlights the desire to create a social project for the development of new female leaders, through continuous training, with the objective of promoting gender equality and access to leadership positions. In creating the project, we thought that the identification of characteristics and skills of female talents with leadership potential form and encourage their promotion to management functions, thereby contributing to reducing the gender equality gap, and also contributing to increased presence women in more responsible management roles.

Keywords: Leadership; female leadership; welfare.

Índice

Índice de Anexos:	8
INTRODUÇÃO	8

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	10
1.1 Conceito de liderança.....	10
1.2 Teoria dos Traços de personalidade.....	12
1.2.1. Teoria dos estilos de liderança.....	14
1.2.2 Estilo Autocrático	15
1.2.3 Estilo Democrático	15
1.2.4 Estilo Liberal	17
1.3 Teoria da liderança situacional ou contingencial.....	17
1.3.1 Liderança carismática	19
1.3.2 Teoria da liderança transacional e transformacional	20
1.4 As mulheres e o trabalho no curso da História ocidental	22
1.5 Desigualdade de gênero e mercado de trabalho.....	25
1.6 Teorias da liderança feminina.....	27
1.7 Bem-Estar, Bem-Estar Subjetivo e Bem-Estar Psicológico	29
1.8 Bem-Estar no Trabalho	31
CAPÍTULO II – METODOLOGIA.....	33
2.0 – Introdução	33
2.1 – Instrumentos e Procedimentos	33
2.2 – Participantes do estudo	36
2.3 - Amostra	36
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	38
3.0 -Análise de dados Quantitativos	38
3.1 – Análise de dados Qualitativos	41
3.1.1 – Procedimentos da Entrevista.....	43
3.1.2 - Caracterização do percurso profissional.....	43
3.1.3 - Desafios	43
3.1.4 - Preconceito de Género.....	45
3.1.5 - Dificuldades.....	46
3.1.6 - Oportunidades	48
3.1.7 - Características pessoais	49
3.1.8 - Estratégias de conciliação vida-trabalho	50
3.1.9 - Práticas de desenvolvimento	52
3.1.10 - Bem-Estar	55

3.1.11 – Análise do estilo de liderança.	56
CAPÍTULO IV– DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	71
CONCLUSÃO	72
Proposta de melhoria de futuro	78
Limitações e constrangimentos.....	79
BIBLIOGRAFIA	79

Índice de Anexos:

1- Informação sobre consentimento.....	81
2- Questionário sociodemográfico.....	84
3- Entrevista.....	85
4- Questionário sobre liderança feminina e bem-estar.....	87
5- Escala de Bem-Estar.....	89
6- Questionário multifatorial de liderança.....	91
7- Entrevista não utilizada da líder feminina (jornalista).....	94

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo analisar se a liderança feminina produz impacto no bem-estar das equipas de trabalho, através de um estudo feito no Centro de Bem-estar e na Santa Casa de Misericórdia de Arronches, Portugal, que representa esta dissertação composta por três partes. Na parte I, é efetuada uma revisão geral da literatura, subdividida em três capítulos, o enquadramento teórico sobre liderança, liderança feminina, e bem-estar. Na parte II, faz-se uma descrição da metodologia seguida na presente investigação. Por fim, na Parte III

apresentamos o tratamento estatístico dos dados, refletindo e propondo à discussão os resultados.

No âmbito deste trabalho de investigação, propomo-nos a realizar um estudo observacional, transversal, tendo como principal objetivo analisar o impacto entre as variáveis da liderança feminina e o bem-estar, de funcionários de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) de Arronches. A população alvo deste estudo foi constituída por 148 funcionários da Santa Casa da Misericórdia e Centro de Bem-estar Social de Arronches. Integraram a amostra 93 funcionários que se disponibilizaram a responder aos diferentes instrumentos de avaliação utilizados, que serão referidos nos próximos parágrafos. A recolha de dados realizou-se entre julho e agosto de 2021.

Foi utilizada uma metodologia qualitativa e para efetuar a recolha de dados recorrendo-se à entrevista semiestruturada. A entrevista foi realizada com uma líder feminina, que foi o objeto de estudo. A caracterização da liderança feminina por meio da análise temática foi outro instrumento utilizado neste trabalho.

Também foi aplicado um questionário sobre estilo de liderança, para sabermos qual o estilo de liderança da líder feminina prática em seu dia a dia na gestão. A técnica de recolha deste questionário foi de Bass e Avolio (1995) denominado *Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ)*.

Um dos instrumentos de investigação contou com uma pesquisa validada por de Sousa (2015), na pesquisa “Percepção de diferenças atribuíveis ao género dos líderes na promoção do bem-estar nas empresas. *Teoria e Prática em Administração*”, feita através do questionário de teoria dos construtos pessoais, que segue o método das grades de Kelly, adaptado a situações empresariais por Gammack & Stephens (1994). O questionário fala sobre a percepção dos liderados em relação ao impacto da liderança feminina no bem-estar do dia a dia de trabalho. Foi realizada uma análise descritiva dos dados dos participantes da qual resultou a percepção dos liderados em relação à sua líder e do impacto do bem-estar na equipa. O software IBM SPSS Versão 25 foi utilizado como ferramenta computacional para a análise estatística dos dados.

A partir de uma entrevista individual semiestruturada, com perguntas previamente utilizadas por Taveira (2018) foi feita uma análise qualitativa, baseada segundo os princípios da análise temática (Braun & Clarke, 2006). A análise temática identifica, analisa e reporta padrões observados nos dados recolhidos, utiliza em sua metodologia a análise dos dados com o objetivo

de buscar pontos em comum, relações, peculiaridades ou diferenças entre os dados. Taveira pontuou em sua pesquisa tópicos chave para entender as características individuais de cada líder, e foi através desses tópicos, como “percurso profissional”, “desafios” e “oportunidades” que conseguimos caracterizar a líder estudada. Com a entrevista utilizada, relacionamos as respostas da líder feminina inquirida com o estudo de Bernard Bass e Bruce Avolio, (2000) sobre as análises dos estilos de liderança através do Multifactor Leadership Questionnaire (Questionário Multifatorial de Liderança). Participaram do estudo de impacto da liderança feminina no bem-estar 93 funcionários, de IPSS, nomeadamente o Centro de Bem-Estar de Arronches e a Santa Casa de Misericórdia de Arronches.

Com base nos pressupostos acima citados, pretende-se com este estudo o seguinte objetivo geral: Determinar qual o impacto da liderança feminina no bem-estar das equipas de trabalho. Como objetivos específicos apresentamos o seguinte: Identificar as características, desafios e oportunidades da liderança feminina. Determinar o estilo de liderança da líder feminina entrevistada.

Atualmente há uma crescente pesquisa e interesse pelo tema sobre liderança feminina e o bem-estar no trabalho, onde algumas literaturas apontam as diferenças na rotina de trabalho quando é uma mulher quem assume a liderança e a gestão da equipa.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Conceito de liderança

As abordagens sobre o conceito de liderança são diversas e, hoje, são cada vez mais desenvolvidas, com os esforços de pesquisadores a fim de ampliar não só o conceito de liderança, como aprimorá-lo. Com o avanço do sistema capitalista, da industrialização e das novas formas de trabalho, muitas também são as novidades no campo da administração de

empresas públicas e privadas, além dos variados tipos de liderança, dos seus avanços e mudanças.

Como para as organizações e instituições o papel do líder é fundamental, pois é através dele que é possível influenciar pessoas e equipas, o estudo deste tema, portanto, é primordial para que mais trabalhadores, em geral, se sintam motivados não só para o ingresso numa empresa ou companhia, mas também para estar num processo de constante capacitação profissional e evolução pessoal. Contudo, é necessária a compreensão do papel do líder com mais amplitude para que desta maneira possamos entender a função do mesmo e da sua atuação sendo eficiente e com habilidades específicas, o mesmo pode ser capaz de gerir com qualidade quaisquer organizações de qualquer amplitude, independente da quantidade de colaboradores.

É através do líder que é possível motivar um grande número de colaboradores, tendo em vista que o recurso pessoal pode ser um dos recursos mais importantes da organização. Portanto, de acordo com Chiavenato (2001), o líder torna-se peça fundamental e indispensável neste processo de desenvolvimento das relações de trabalho nas empresas e repartições.

Vários estudos sobre liderança têm sido desenvolvidos nos últimos anos, na área académica, nas disciplinas de Psicologia, bem como nas áreas de Administração de empresas, Gestão e Administração Pública, Marketing e negócios, em geral. Levando em conta essa gama de pesquisas, percebe-se que o conceito de “liderança” está muito ligado ao comportamento humano.

Segundo Jenuíno (1987), mesmo sendo um conceito muito analisado, ainda existe uma ambiguidade (dizer qual) na significação. A partir do grande interesse pelo assunto, foram criados vários conceitos, que se tornaram cada vez mais complexos (Bergamine, 2009). Para Bergamine (1994), mesmo existindo vários conceitos, teorias e entendimentos sobre definições de liderança, existem dois pontos em comum nos estudos: o fenómeno grupal e o de influência.

A liderança grupal está ligada a duas ou mais pessoas, tratando-se de um fenómeno de influência que são exercidos de forma intencional em que o líder exerce influência sobre seus liderados. E a liderança através do exemplo pode ser feita de forma habitual, sendo aceita pelos liderados, não sendo percebida como dominação, poder ou opressão (Bergamini, 1994).

“Uma pessoa exerce liderança quando tem a capacidade de influenciar no comportamento das outras pessoas, e comenta também que liderar é exercer de alguma forma o poder, e esse poder, pode ser a capacidade de influenciar as pessoas, através do diálogo, das atitudes, dentre outras formas de influenciar. Um líder para que possa influenciar precisa conhecer seu colaborador,

para que através de um engano não seja uma influência negativa, para que não traga conflitos que possam diminuir a eficiência dos trabalhos da organização (Oliveira, 1997)”.

O tema liderança pode despertar muitos vieses de interpretação: para uns, pode soar como apelativo (Lopes Felipe, 2018), seja porque o termo liderança pode soar uma ‘mágica’ pois pode soar como qualidade específica que só algumas pessoas possuem e, por isso, existem as tendências de lideranças a partir das personalidades. O presente trabalho traz esse panorama teórico abrangente sobre o termo, mas mira o olhar para o recorte de gênero, o que vem sendo comum nas abordagens sobre o tema, também.

Ainda na tentativa de uma observação geral sobre liderança, Krause (Apud Zanguebuche et al, 2019) apontam a liderança como um comportamento individual, cuja condição é dada através de um objetivo e de uma função, que também sofre influências do grupo. Desta maneira, pode-se concluir, portanto, que a liderança também é uma habilidade de influenciar e inspirar pessoas. No espectro profissional, essa influência pode colaborar na idealização de processos, assim como na organização para obter resultados dos desafios propostos.

Logo, numa organização, a liderança é um tema chave de fundamental importância, pois está relacionada intimamente com o sucesso e com o fracasso, pois é a partir dela que os vetores de metas, prazos, orçamentos, resultados e balanços se organizam e se dimensionam. Por isso, é comum nos estudos de Recursos Humanos, a distinção entre “chefia” e “liderança”, pois este atua com paciência, disciplina, humildade, resiliência e respeito, enquanto o outro costuma ser autoritário, tem apego às hierarquias, não procura atualizar-se e não ver o colaborador na sua integralidade, mas sim como alguém que precisa somente cumprir com obrigações e prazos.

Por conseguinte, percebemos que a liderança está ligada não só com empresas, mas com as relações sociais, as relações formais e informais que têm a realização da função como um objetivo.

1.2 Teoria dos Traços de personalidade

Os traços de personalidade são características que levam o ser humano a conduzir suas relações sociais, suas atividades de trabalho e seus vínculos de uma forma determinada. Esses traços estão diretamente ligados ao perfil profissional de cada um. Por isso, a Teoria dos Traços observa a liderança como um processo ligado ao comportamento dos indivíduos, numa

combinação de traços, realçando qualidades e características individuais do líder. Ou seja, nessa linha teórica, são enfatizadas as qualidades inerentes, intrínsecas à pessoa.

A teoria dos traços de personalidade permite a conclusão de que os líderes já nascem como tal, não sobrando espaço e meios de “fazer, produzir” um líder, seja com técnicas formativas, de desenvolvimento pessoal e/ou profissional. Deste modo, a categorização da liderança como algo inerente aos indivíduos- considera que, se nasce líder ou não- ainda é popular nos ambientes de trabalho e organizacionais. No âmbito das pesquisas e teorias académicas, surgem a cada dia, novas possibilidades de análise e investigação sobre o tema “liderança”.

Até a década de 1940 a predominância teórica foi da teoria dos traços, a partir de uma perspetiva universalista, o que desconsidera a situação, o meio social e outros fatores concernentes às ações dos líderes. As características, como outros aspetos relevantes - se a liderança era eficaz ou não- ou mesmo as circunstâncias, não eram correlacionadas, ou seja, esses traços não eram considerados como produtos do meio. Por isso, nesse enfoque teórico, esses traços de personalidade são compreendidos como características inerentes aos indivíduos, ou mesmo, pessoais inatos. Mas se de uma forma a teoria dos traços serve para identificar os traços que, geralmente, são associados à liderança- o que pode proporcionar sucesso por bem marcar as diferenças entre os líderes e não-líderes, de outra forma, esta abordagem evidencia que o líder não age sempre da mesma forma, devido à, sua mudança de personalidade, logo, essa teoria pode falhar ao identificar traços únicos no líder.

Alternando esta teoria, os pesquisadores do campo da liderança procuram observar e evidenciar que o comportamento do líder frente a certas circunstâncias, cujo foco da abordagem é situacional é o comportamento tal como ele é, mas não uma habilidade, potencialidade inata ou adquirida hipotética porque a liderança aprende-se.

Levando em conta a dificuldade em aplicar a teoria dos traços de personalidade, a teoria comportamental acabou por procurar outra abordagem. Os estudiosos desta compreensão entendem que todos os indivíduos carregam inúmeros traços de personalidade consigo, sendo um grande desafio de identificação dos traços primários que são necessários na caracterização da personalidade. Por isso, os pesquisadores dos traços de personalidade vêm pesquisando possibilidades de novos traços para apresentar novas compreensões.

Conclui-se, portanto, que a teorização sobre lideranças e formas de liderar iniciou a partir da observação sobre os traços da personalidade dos líderes. Porém, um olhar masculinizado sobre a função de liderar, portanto, apontava determinadas características como distintivas de líderes eficazes. Dentre algumas características observadas, o carisma, a

inteligência, a força e a coragem são exemplos desses traços simplistas que eram apontados como bons perfis de liderança (Lopes Felipe, 2018).

1.2.1. Teoria dos estilos de liderança

A teorização sobre essa linha de liderança versa sobre a relação do líder com seus liderados, aos grupos e às organizações que estão sob gestão do líder. Desta forma, distinto do olhar sobre os traços pessoais, essa linha atua na observação do comportamento do líder com suas equipas. Esta teoria aborda o método do líder em relação às pessoas, ao grupo liderado, à organização na verdade, esta teoria aborda as técnicas, os modos como o líder orienta as próprias decisões e como deve atuar. O principal objetivo dessa teoria é observar como os líderes tomam decisões e quais as consequências, repercussões disso.

Logo, diferente da teoria dos traços, os pesquisadores focam nos aspetos que caracterizam o comportamento do líder, com foco no que o líder faz, decide, e não quem ele é, como vive.

A partir disso, foram identificados três tipos de estilos de liderança. São elas: a liderança autoritária, cujo líder toma todas as decisões de forma unilateral, não utilizando a contribuição dos subordinados colaboradores; a liderança democrática, em que os colaboradores participam da tomada de decisões; e a liderança liberal ou *laissez-faire*, cujo colaboradores protagonizam a tomada de decisões com a menor intervenção possível do líder.

Contudo, a decisão do estilo de liderança depende de alguns fatores, como: fatores situacionais, dimensionando a relação entre líder e seus liderados, a estrutura organizacional, as relações de poder e influência do líder, política nacional, cultura e conjunturas em geral. Ou fatores motivacionais, que tem na força do líder, em seu valores, ideais, estabelecendo a relação de confiança com os colaboradores e, também, a própria motivação do colaborador, suas responsabilidades e interesse pelo trabalho.

Diversos pesquisadores e autores colocam que o líder deve liderar de diferentes formas, ao longo da carreira, alternando os formatos de liderança, sendo versáteis de acordo com as situações vivenciadas, o que se considera como inteligência contextual.

De acordo com Joseph Jr, citando Lopes Felipe (2018): *“Os líderes com inteligência contextual têm a capacidade de fornecer um sentido ou uma linha orientadora mediante a definição do problema que o grupo enfrenta. Eles compreendem a tensão entre os diferentes valores envolvidos numa determinada questão, bem como o equilíbrio necessário entre aquilo que é desejável e aquilo que é viável”*.

Ou seja, o líder deve considerar as suas próprias características, valores e da mesma forma, os de seus liderados, além das circunstâncias internas e externas ao decidir qual será seu estilo de liderança, pois o contexto social, político, geográfico é sumamente importante para o trabalho. Desta maneira, podemos concluir que não há maneira certa ou errada de liderar. No entanto, o ideal é realizar um trabalho de gestão, a partir dos dois estilos de liderança: transacional e transformacional.

Abaixo, aspetos característicos dos três estilos de liderança citados acima:

1.2.2 Estilo Autocrático

Este estilo tem a característica de ser um tipo de liderança cujo líder está em um ambiente repressor, onde a autoridade tem no líder o seu locus. É o líder quem determina tudo, incluindo o comportamento das pessoas, decidindo por elas, inclusive. Essa liderança, obviamente, não é participativa, democrática ou mesmo criativa. O clima, geralmente, neste ambiente é tenso, temeroso, fazendo com que os colaboradores acabem caindo na rotina, banalizando o trabalho. Consequentemente, esta relação de trabalho pode resultar nos seguintes pontos:

- colaboradores frustrados, agressivos e sem predisposição;
- ambiente não amistoso;
- liderados não se mostram satisfeitos com as tarefas desenvolvidas;
- desmotivação do grupo de trabalho;

Um exemplo de líder que utiliza esse estilo de liderança é a ex-Primeira-Ministra da Grã-Bretanha, Margaret Thatcher e a apresentadora Martha Stewart.

“O líder autocrático possui uma conduta autoritária, centralizando o poder, com a determinação de políticas sem a participação do grupo. Este estilo de liderança pode produzir dimensões negativas, como a tensão, frustração e insatisfação entre os membros do grupo de trabalho (da Silva, Haveroth, et al, 2018).”

1.2.3 Estilo Democrático

Este estilo de liderança o líder controla muito menos sua equipa. Logo, existe maior interação entre os grupos de trabalho, maior dinamismo na execução das tarefas, garantindo, assim, um ambiente autônomo para um melhor desenvolvimento das tarefas determinadas pelo líder.

Na falta do líder-gestor, o trabalho continua sendo desenvolvido com forte senso de responsabilidade. Os protocolos e direcionamentos do trabalho são discutidos e acordados em grupo, cujo líder participa mais como um observador e não com um papel fiscalizador.

Resulta desse tipo de trabalho, portanto, as seguintes condições de trabalho:

- relação de amizade entre os pares
- boa comunicação entre o líder e seus liderados
- intenso e progressivo ritmo de trabalho
- clima satisfatório de trabalho

Segundo Kron e Gray, citados por Sanhudo (2015): *“A liderança democrática retrata o trabalho em conjunto, onde todos são informados, sobre os propósitos da organização e do processo que está sendo desenvolvido, bem como seu papel neste contexto. Os líderes democráticos trabalham com as pessoas não pelo domínio, mas pela sugestão, persuasão e ensino”*.

1.2.4 Estilo Liberal

Este estilo, também conhecido como laissez-faire, é o tipo de liderança onde há total liberdade de criação e de tomada de decisões do grupo de trabalho. Nesse caso, o líder tem papel menos ativo que em outros modos de liderar, pois é a equipa que decide as divisões de tarefas. Tem como característica uma liderança que evita conflitos. Essa liderança é, diversas vezes, interpretada como um afastamento do líder para com o seu dever de liderança, pois dá total liberdade aos colaboradores sem exprimir objetivos ou traçar uma direção.

Para Ribeiro (2019): *“Em geral, apresenta dificuldades na resolução de problemas e em tomar decisões. Concede aos seus colaboradores uma completa liberdade de ação. Considera que a melhor forma de liderar é não liderar em absoluto, deixando que os colaboradores tenham uma completa liberdade, sem direção, controle ou assistência. Como consequência dessa postura pode haver um clima de incerteza e indefinição, atritos e desorganização, gerando baixos índices de produtividade, O líder abstém-se de tentar influenciar os subordinados (Cunha et al, 2016). É uma liderança caracterizada pelo evitamento do líder em assumir responsabilidades. Neste género de liderança os líderes refreiam os seus ímpetos em orientar ou a tomar decisões e não se envolvem com os seus colaboradores (Powell, 2011)”*.

- a equipa não gera tantos resultados satisfatórios e efetivos;
- as tarefas nem sempre são desenvolvidas com organicidade, mas com oscilações e perda significativa de tempo de execução;
- os assuntos pessoais estão sempre entre os assuntos da rotina de trabalho;
- geralmente, há pouca consideração pelo que o líder apresenta e certo individualismo;

1.3 Teoria da liderança situacional ou contingencial

As teorias sobre a Liderança Situacional surgem a partir de uma nova perspectiva de liderança, em que as mudanças de ocasiões e fatos (situações) cujos líderes são estimulados à tomada de decisões na organização, juntamente dos colaboradores, delegando funções, influenciam a sua decisão. As teorias situacionais afirmam que para a satisfação de todas as situações de liderança, não existe uma só opção ou estilo de líder que atenda todas as circunstâncias. Portanto, é necessário aplicar um tipo de liderança para cada situação, objetivando alcançar a eficácia e eficiência do grupo.

De acordo com Lourdes, citada por Lopes Felipe (2018): *“Uma recente revisão crítica das teorias da contingência da liderança realça que, para que a liderança situacional seja eficaz, o líder deve ter um comportamento flexível, e deve reconhecer que os subordinados constituem eles próprios uma das mais importantes determinantes situacionais. Esta constatação envolve não só uma cuidadosa observação do comportamento dos subordinados, mas também a capacidade para interpretar cuidadosamente o significado desse comportamento (Lopes, 2018).”*

Ainda citado por Lopes Felipe, Hersey e Blanchard (2002), acreditam que “não existe apenas um modo de influenciar as pessoas, pois o estilo de liderança que uma pessoa deve adotar perante uma equipa depende não só da situação e das suas características, mas também do nível de maturidade dos envolvidos”.

Uma líder que se encaixa no estilo de liderança situacional é a ex-primeira-ministra da Índia, Indira Gandhi.

Mesmo havendo na década de 1980 descrença com as teorias situacionais, para Lopes Felipe, cada contexto é único e por isso não é possível apreender se uma solução é aplicável a todos os casos. Mas foi essa descrença e desilusão, que segundo o pesquisador, gerou espaço para novas pesquisas sobre o tema.

1.3.1 Liderança carismática

Carisma é um termo de origem grega, cujo sentido é “dom de inspiração divina”. Logo, o líder carismático é aquele capaz de inspirar em seus liderados a confiança, a aceitação e as relações de afeto. Essa liderança, é entendida como uma gama de comportamentos que os indivíduos usam para que seus seguidores alcancem os resultados almejados, mirando um bom líder. Neste tipo de liderança, o carisma é uma característica intrínseca da personalidade, e não algo que possa ser desenvolvido com facilidade.

O carisma, pode ser entendido, portanto, como uma característica que decide quais serão suas ações e comportamentos que acionam boas e efetivas emoções nos liderados, promovendo confiança e identificação com o trabalho. Numa perspectiva inspiracional, o líder comunica e atua como um modelo de comportamentos, inspirando otimismo.

Há uma correlação positiva entre líderes carismáticos e o bom desempenho e satisfação entre os colaboradores. Contudo, é importante que se destaque a possibilidade de os líderes poderem ser treinados para demonstrar tipos de comportamentos carismáticos. Um exemplo de líder carismática na história é a Madre Teresa de Calcutá.

De acordo com Yukl,

“Nos anos 80, pesquisadores em administração ficaram repentinamente muito interessados a respeito da liderança carismática, da criação de uma cultura em organizações e da transformação ou revitalização das organizações. Esses temas tornam-se especialmente relevantes em um período no qual muitas empresas americanas também repentinamente reconheceram a necessidade de empreender mudanças significativas em relação ao modo pelo qual as coisas eram feitas a fim de sobreviver em face da crescente competição econômica de empresas estrangeiras. Os termos liderança transformacional e liderança carismática referem-se ao processo de influenciar mudanças significativas nas atitudes e pressupostos dos membros da organização, bem como fomentar envolvimento com a missão e objetivos da organização (Yukl, 1997).”

Características da Liderança carismática

Visão	Que se traduz numa meta clara
Risco pessoal elevado	O líder faz auto sacrifícios e incorre em riscos para alcançar a visão

Uso de meios não convencionais	O líder procura transcender a ordem existente
Avaliação apurada da situação	O líder faz avaliações realistas e implementa estratégias inovadoras
Visão atrativa e alcançável	O líder faz crer que o status quo é negativo e que a futura visão é mais atrativa e alcançável
Assertividade e preocupação com as necessidades dos outros	O líder influencia pelas suas competências, e não pelo poder legal e coercivo
Uso do poder pessoal	
Comportamento exemplar e empreendedor	
Agente de mudanças radicais	O líder age como reformador ou agente de mudanças radicais

Fonte: Nascimento, 2012 apud Lopes Felipe

1.3.2 Teoria da liderança transacional e transformacional

Transacional e transformacional têm sido os conceitos cuja ênfase os estudos no campo da liderança têm se destacado. Utilizada pela primeira vez por Burns (1978), citado por Lopes Felipe (2018), o termo 'liderança transformacional' significa "o tipo de liderança exercida por líderes que acabam por introduzir mudanças profundas e marcantes na sociedade e nas organizações".

A liderança transacional tem na recompensa aos trabalhadores a base para o cumprimento de tarefas. A relevância do desempenho dos colaboradores na execução das tarefas é o foco de avaliação numa liderança transacional (Coelho, 2015).

A teoria da liderança transformacional é caracterizada a partir do "vista a camisa da empresa". Esse tipo de abordagem denota que os colaboradores das organizações e instituições se coloquem empenhadas e dispostas a colocar sua organização além do esperado. (Coelho, 2015) Para obter este perfil de colaboradores, o líder transformacional precisa buscar os seguintes comportamentos, de acordo com Barracho e Martins (2010), citado por Coelho:

“É dada relevância à importância do alcance dos objetivos, sendo este aspeto transmitido pelo líder aos seus colaboradores;

Ao contrário da liderança transacional que pretende que exista um equilíbrio entre os objetivos e valores dos liderados e os da organização, o líder transformacional induz os seus seguidores a darem primazia aos interesses da organização;

Um líder transformacional foca os interesses da organização, dando-lhes elevada importância, sendo mesmo a ser consideradas necessidades.”

Algumas figuras históricas que se encaixam nesse perfil de liderança são: Oprah Winfrey, Indra Nooyi, Princesa Diana, Shahrzad Rafati, Angela Merkel e Cleópatra

Desta forma, ambas teorias de liderança (transacional ou transformacional) podem ser eficazes, quando o assunto é liderança para o bem-estar.

Abaixo, segue quadro com abordagens e resumo acerca dos tipos de lideranças abordados:

Distinção Liderança Transacional x Liderança Transformacional

Liderança Transacional	Liderança Transformacional
Desenvolve a necessidade de terminar tarefas	Desenvolve a necessidade de um significado
Desenvolve a preocupação em ganhar dinheiro	Desenvolve a preocupação com propósitos
Poder e posição, política e vantagens	Valores, princípios éticos e morais
Voltada para os estudos às questões diárias	Voltada para o alcance ao objetivo de longo prazo
Voltada para os estudos de dados e resultados a curto prazo	Separa causas e sintomas, trabalha preventivamente
Relacionada a estudos técnicos	Pró-ativa, catalítica e paciente
Confia nas relações humanas para auxiliar nas interações humanas	Focaliza principalmente missões e as estratégias para as cumprir
Segue o padrão de comportamento, atendendo às expectativas	Identifica e desenvolve talentos

Apoia sistemas e estruturas que reforçam os resultados	Projeta as tarefas mais de uma vez para as tornar significativas e desafiadoras
Voltada para eficiência	Voltada para eficácia
Inspira-se nos respeitos às regras	Inspira-se no amor
	Aponta novas direções
	Realiza o alinhamento de valores e objetivos principais

Fonte: GONÇALVES, 2008

1.4 As mulheres e o trabalho no curso da História ocidental

O patriarcado, que tem em seu significado, a supremacia do homem nas relações sociais, não permitiu que as mulheres participassem da vida pública ao longo da história da humanidade. É com o ideal iluminista e com a Revolução Francesa, no século XVIII que, pela primeira vez, tem-se uma perspectiva de contraponto sociopolítico produzido por uma mulher: Olympe de Gouges. Ao construir a versão feminina da Declaração Universal dos Direitos Humanos, Gouges marcou uma partida que não teria mais retorno, os direitos humanos das mulheres precisavam ser garantidos. E mais, defendidos.

Desde o início da história da humanidade, as mulheres que alcançaram cargos de liderança de topo foram poucas. Há alguns exemplos marcantes como:

Cleópatra: A rainha do Egito, viveu entre 69 e 30 a.C. e é um marco na história por ter se tornado soberana da dinastia dos Ptolomeus e uma das líderes femininas mais antigas.

Joana d'Arc: A jovem guerreira é um símbolo de liderança pois, em uma era em que as mulheres não tinham quase nenhuma participação no conflito armado, ela ganhou o título de chefe de guerra. Expulsou diversos ingleses do território francês, nasceu em 1412 e morreu em 1431, queimada em praça pública acusada de feitiçaria e heresia.

Marie Curie: Nasceu em 1867 e foi a primeira mulher a ganhar o prémio Nobel de física e primeira pessoa a ganhar o prémio 2 vezes, a segunda na área química. Marie foi uma pioneira para as mulheres, tendo conquistado, para além dos prémios, uma vaga de professora numa das

melhores universidades do mundo, a Sorbonne Université, quando ainda não havia mulheres a lecionar no instituto. Seus estudos sobre radioatividade são referência até os dias de hoje. Faleceu em 1934.

Madam C.J Walker: Uma referência na área dos negócios, Madam (1867-1919) tornou-se a primeira mulher negra milionária dos Estados Unidos da América ao inventar um produto capilar para curar uma doença. Em sua trajetória de sucesso no empreendedorismo abriu fábricas, salões de beleza e escolas de treinamento para a venda dos produtos, em que tinha mais de 20 mil aprendizes.

Carolina Beatriz Ângelo: Foi revolucionária para a liderança, e principalmente para a feminina em Portugal, por dois motivos: para além de ter sido a primeira mulher a votar no país, em 1911, foi a primeira médica portuguesa a operar no Hospital de S. José, em Lisboa e é considerada como a pioneira do movimento sufragista em solos lusitanos. Nasceu em 1877 na Guarda e morreu aos 33 anos, a 3 de outubro de 1911, apenas 3 meses após ter votado.

Coco Chanel: A estilista criou a marca Chanel, que revolucionou a história da moda e é hoje a segunda marca de luxo mais valiosa do mundo, com um património de 37,006 milhões de dólares. Ao desafiar os padrões conservadores da época, Coco Chanel tornou-se um exemplo de liderança feminina e inovação. Nasceu em 1883, criou a marca em 1910, aos 27 anos, e morreu em 1971.

Indira Gandhi: Nascida em 1917 e formada em Oxford, a indiana é referência de liderança feminina por ter sido a primeira mulher a alcançar o cargo de chefe de estado no país, e o fez duas vezes. Foi primeira-ministra da Índia entre 1966 e 1977 e entre 1980 e 1984. Neste último ano de governo, a líder foi assassinada, aos 67 anos, em sua casa em Nova Délhi.

Margaret Thatcher: Nascida em 1925, Thatcher conquistou o título de primeira mulher a alcançar o cargo de primeira-ministra da Grã-Bretanha. A líder esteve no cargo por três mandatos consecutivos, ganhando a alcunha de “Dama de Ferro” por seu estilo de liderança, criou a política económica conhecida como thatcherismo. Uma característica marcante era sua personalidade forte. Morreu em 2013

Dilma Rousseff: Entra para a história da liderança feminina por ser a primeira mulher a presidir o Brasil. Nascida em 1947, Rousseff entrou para a vida política aos 16 anos, filiando-se à Organização Revolucionária Marxista – Política Operária (Polop). Começou o curso de economia em 1967, mas o interrompeu por ter que exilar-se em 1969. Lutou pelo término da ditadura brasileira e foi presa e torturada pelo regime. Em 1980 ajudou a fundar o Partido

Democrático Trabalhista. Em 2001 filiou-se ao Partido Trabalhista e em 2010 concorreu, e venceu, ao cargo presidencial. Foi reeleita em 2014 e sofreu um impeachment em 2016.

Luiza Trajano: Nascida em 1954 e formada em direito e administração de empresas, Trajano é um exemplo de administração feminina. Começou a trabalhar aos 12 anos na loja de varejo Magazine Luiza, passou por todos os departamentos e em 1991 criou a holding, um modelo em que a empresa tem como atividade principal, a participação acionária majoritária em uma ou mais empresas. É um marco de sucesso para a liderança feminina, chefia 395 lojas e 12 mil funcionários. “O modelo criado nas lojas até virou tema de estudo da Universidade de Harvard (EUA), em 2006, que acompanhou a rotina dos funcionários e diretores da empresa. E hoje se transformou em disciplina fixa na grade dos cursos.”¹

Angela Merkel: Merkel foi a líder política do partido de centro-direita União Demócrata-Cristã entre 2000 e 2018 e é um grande exemplo de mulheres em cargos de liderança de topo. Nasceu em 1954 e é a chanceler da Alemanha desde 2005, foi a primeira mulher a alcançar tal feito e foi reeleita quatro vezes. Já foi considerada dez vezes pela revista Forbes a mulher mais poderosa do mundo.

Cristina Ferreira: Um ícone moderno de liderança feminina em Portugal, a apresentadora é uma das pessoas mais influentes do país. Nasceu em 1977, é licenciada em história e ciências da comunicação e começou sua carreira na TVI aos 25 anos, como extra do reality show Big Brother. Em 2020, transformou-se num marco empresarial ao torna-se acionista da Média Capital. É a primeira apresentadora (entre homens e mulheres) que atingiu esse cargo. Hoje, além de apresentadora da TVI, Cristina Ferreira lidera a ficção da estação como diretora de Entretenimento e Ficção e detém 2,5% das ações da empresa.

No início do século XIX e, também, no decorrer do século XX, no ocidente, sobretudo na Europa, as mulheres precisaram ir para o mercado de trabalho. Com os homens recrutados para a Primeira Guerra Mundial, cidades inteiras, em muitos países, foram ocupadas só por mulheres e crianças. No dever de cuidar de suas famílias, de seus povoados, de suas cidades, as mulheres iniciaram o trabalho nas fábricas e grandes indústrias. Porém, é importante salientar que as mulheres sempre foram trabalhadoras, pois sempre tiveram o papel do cuidado com as

¹ Informação retirada do site: <https://vilamulher.com.br/dinheiro/carreira/lideranca-de-luiza-trajano-5-1-37-76.html>. Acesso em 29/11/2021

crianças e os idosos, além do trato com as plantações, vestimentas e alimentação. Nas américas, no século XIX, os processos coloniais e escravistas mudaram o *modus operandi* do trabalho: africanos e algumas etnias indígenas foram escravizados, construindo cidades e acúmulo de capital para os países colonizadores. As mulheres escravizadas, além do trabalho braçal, também serviam como mucamas, amas de leite e, cotidianamente, eram estupradas pelos senhores, gerando futuros escravizados. Nos países do continente africano, a exploração, a escravização e as violências sexuais também não aconteciam de forma distinta. Ou seja, é inegável a participação das mulheres na História do trabalho. Seja de forma explorada ou não.

No final do século XIX, com a tensão da classe operária na Europa, mais especificamente na Inglaterra, assim como na Rússia, as mulheres saíram às ruas por melhorias nas condições de trabalho e por reivindicações específicas das trabalhadoras das indústrias. A teoria marxista não deu o debate que as mulheres compreendiam como suficiente, restringindo sua teoria à exploração do trabalho masculino, não considerando as especificidades do gênero feminino (Federici, 2020). Nasce, então, o movimento de mulheres cuja união demandava pelo direito ao voto, pela redução da carga de trabalho, direito à creche e outras necessidades trabalhistas. Aliando as perspectivas de gênero e as de classe, já no século XX, o movimento se expandiu pela Europa, participou do estopim da Revolução Russa e desencadeou uma nova epistemologia da teoria e da política: o Feminismo como crítica social e como movimento político.

Com o ideal revolucionário e as primeiras conquistas de voto feminino em alguns países da Europa e da América do Norte, o movimento de mulheres já tem caráter feminista, somando às reivindicações por direitos trabalhistas e civis, a necessidade das liberdades individuais, principalmente no que tange a seus corpos: como o uso da pílula anticoncepcional e a legalização do aborto. E expande seus preceitos ao redor do mundo.

Esses avanços colocaram as mulheres na universidade, no meio acadêmico, nos empregos formais, nas profissões ditas “masculinas” e, a cada dia mais, nos papéis de destaque, tanto em empresas, como na mídia, na sociedade e na política.

1.5 Desigualdade de gênero e mercado de trabalho

Joan Scott, em seu célebre artigo *Gênero: uma categoria útil de análise histórica* (1995), conclui que a abordagem usando o conceito de gênero pelas feministas ainda é muito recente.

Para a autora, as americanas usavam essa categoria como rejeição ao determinismo biológico. Porém sua conclusão concreta é que o gênero “é um elemento constitutivo de relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos, e o gênero é uma forma primeira de significar as relações de poder”. (Scott, 1995, p.21).

Para Heleieth Saffioti (2015), o conceito de gênero não fica explícito nas desigualdades homem-mulher. Por outro lado, existem correntes feministas que desconsideram o período histórico, considerando somente a hierarquia entre os sexos (Saffioti, p.47). Mas, a autora reconhece: o gênero é a construção social do masculino e do feminino.

Com base no conceito de gênero para Scott e para a brasileira Saffioti, há um ponto de partida: o gênero é a construção social do masculino e feminino dando significado às relações de poder. Essas relações de poder podem ser facilmente percebidas em qualquer espaço que tenha caráter privado e público: na escola, na rua, nos hospitais, nas praças, praias, no mercado de trabalho, nas repartições públicas e, claro, no espaço doméstico. As relações de poder que se desenvolvem no espaço doméstico e no público, geralmente, colocam a mulher numa posição ultrajante de submissão e os homens na posição de detentor desse poder. Historicamente, as mulheres vêm cedendo aos desejos e projetos masculinos – afinal sempre foram os homens que ocuparam os espaços decisórios, desde que se inicia o patriarcado no início das organizações das civilizações – seu objeto.

Essa divisão social de gênero, designando poder ao masculino, colocou as mulheres em situação de desigualdade em várias esferas da vida: profissional, sexual e social. Há, hoje, depois de mais de 150 anos de luta de mulheres, mais especificamente, de mulheres feministas, uma crescente voz dissonante para o fim dos estereótipos de gênero e divisão sexual do trabalho. No que tange às instituições, há uma demanda, que vem do espectro social, para dissipar essas desigualdades. Afinal, as mulheres, principalmente as negras, ocupam a base da pirâmide no que tange a emprego e renda.

Todos esses avanços sociais com a perspectiva de romper com as desigualdades sofridas pelas mulheres só é possível, pois a categoria gênero foi incorporada no vocabulário da sociedade, da crítica social e, também, das produções artísticas, acadêmicas, na publicidade, no marketing e no mundo do trabalho.

A partir da década de 1970, a Organização das Nações Unidas, em 1975, declarou que esta seria a década da mulher, sendo aquele, o Ano Internacional da Mulher. Com isso,

pesquisas e estudos na área acadêmica sobre o tema cresceram, além de ampliar as discussões sobre a mulher na sociedade e, sobretudo, no mercado de trabalho (Kanan, 2010).

Contudo,

“Quando as mulheres alcançam certo nível nas organizações, não raro se defrontam com uma barreira invisível - o telhado de vidro-, obstaculizando seu avanço. O conceito de telhado de vidro se aplica às mulheres como um grupo impedido de avançar porque são mulheres. Esse fenômeno é construído por barreiras que incluem a ausência de ações no recrutamento destinado a atrair mulheres, falta de um programa que priorize experiências coletivas, incluindo possibilidade de desenvolvimento e falta de oportunidades de trabalhos iguais para homens e mulheres numa mesma companhia (Kanan, 2010).”

Ainda que as mulheres enfrentam muitas barreiras para alçar o espaço de destaque no ambiente de trabalho, tem se considerado a liderança e os cargos de alto comando protagonizado pelas mulheres, como espaços mais horizontais para o desenvolvimento de um trabalho melhor, que garanta o bem-estar das equipas e, por que não, da própria instituição. Contudo, ainda que este tema não seja o objetivo da presente pesquisa, é interessante que se comece a considerar o tempo diferente de trabalho que as mulheres têm dos homens. Mesmo que exerçam cargos de alto escalão, as mulheres, historicamente, enfrentam os cuidados e trabalhos domésticos e familiares muito mais que os homens. Por isso, talvez seja importante uma análise de conjuntura social e uma metodologia de pesquisa que seja capaz de perceber as distinções entre a rotina de uma mulher e um homem trabalhador.

1.6 Teorias da liderança feminina

Liderança feminina é uma temática que tem ganhado espaço para estudos recentemente. Em 2016, a *Peterson Institute for International Economics* junto a Ernst Young, conclui, a partir do estudo feito com 21.980 empresas em 91 países, que: “Os resultados sugerem que a presença de mulheres em cargos de liderança corporativa pode melhorar o desempenho da empresa.” É apontado na pesquisa, aumento de zero para 30% de mulheres em posições de alto escalão se associa a um aumento de 15% na lucratividade.

Além desses apontamentos, cita-se a pesquisa realizada pela McKinsey em 2015. De acordo com a mesma, existe a estimativa de que, se as mulheres conseguissem paridade trabalhista com relação aos homens, a economia cresceria 25%.

Rauch e Behling (1998) afirmam que liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo. Da mesma forma, Jacobs e Jaques (1998) afirmam que liderança é o processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e provocar o desejo de despendar este esforço para se atingir o objetivo.

Acordante, afirma Reis et al. (2009, p. 44):

“É de grande importância que o líder assuma comportamentos que facilitem e estimulem o desempenho das pessoas [...] que assuma o papel de facilitador do trabalho em equipa [...] caberá ao líder evidenciar comportamentos e procedimentos que irão contribuir para que sua equipa se desenvolva mais prontamente e encontre maiores facilidades na execução de suas atividades”.

A liderança não pode mais ser praticada a partir do posicionamento hierárquico, de controle, domínio e poder. O líder contemporâneo precisa saber se relacionar com pessoas, já que, por meio dos colaboradores, as ações de desenvolvimento, crescimento e melhoria organizacional são executadas.

Retificando, Melo et al. (2012), *“O líder do século XXI alcançará status pela sua capacidade em lidar com as diferenças, respeitando-as e utilizando-as como fator decisivo para o progresso do projeto e para o bem comum, ao mesmo tempo. O líder do futuro será aquele que respeitará os seus liderados, permitindo e até estimulando o desenvolvimento das competências e habilidades da equipa, exercendo seu poder de uma forma mais humana.”*

Deste modo, pode-se citar Teixeira (2001) que destaca o fato de que as mulheres possuem características primordiais para uma boa liderança, tais como: capacidade de comunicação e de liderar de maneira participativa e cooperativa. A liderança feminina é capaz de focar no grupo, baseando-se na empatia e racionalidade na negociação e resolução dos problemas. Por outro lado, a liderança masculina é caracterizada pela competitividade, controle centrado no líder, autoridade e empatia ou emoção na resolução de problemas.

Ressalta-se Carless (1998, cit. por Stelter, 2002) quando diz que as mulheres líderes são descritas como mais inclusivas, relacionais, e os homens líderes como directivos, controladores e orientados para as tarefas.

Eagly e Carli (2003) relatam que existe uma vantagem feminina na liderança, assumindo o líder feminino um estilo que é mais eficaz do que o masculino, considerando as condições contemporâneas da vida organizacional.

É evidente que as conceituações sobre liderança feminina ainda carregam um teor extremamente sexista. Ao determinar que mulheres são mais pacientes, mais dialógicas enquanto os homens exercem sua liderança de forma oposta, os teóricos acabam marcando uma posição a partir de aspectos que são atribuídos às mulheres, na lógica do sistema machista e patriarcal, com características que são meramente desenvolvidas a partir de uma sociabilidade nesse sistema.

Portanto, esse estilo de liderança tem, segundo os teóricos da área, a finalidade de levar os liderados a contribuírem melhor com as organizações. Apesar de muitos líderes mulheres exercerem este modelo eficaz de liderança, em número, não há expressividade em relação à presença de mulheres em cargos de decisão.

1.7 Bem-Estar, Bem-Estar Subjetivo e Bem-Estar Psicológico

O conceito de Bem-estar pode representar muitas coisas para diferentes pessoas. Estar bem ou se sentir feliz depende de diversos fatores, sociais, psicológicos, fisiológicos e etc. Existe também o conceito de bem-estar subjetivo, este que também depende da influência de diversos fatores, como a hereditariedade, a personalidade e os recursos ambientais (Diener, 1999).

Para os estudiosos da área, a felicidade divide-se em duas perspectivas: a perspectiva hedónica e a perspectiva eudaimónica. A primeira sugere que o bem-estar subjetivo e a felicidade estão ligadas e que esse Bem-estar se classifica em duas dimensões: a cognitiva e a afetiva.

A parte cognitiva tem relação com satisfação, é quando o ser humano avalia quantitativamente sua satisfação com a vida e com partes do seu cotidiano (trabalho, hobbies, saúde e etc.). Segundo o autor Diener e cols. (1997), os estados psicológicos negativos ou patológicos, tais como depressão, ansiedade e estresse, não são estudados na dimensão cognitiva, pois deve-se diferenciar os níveis de bem-estar positivo que as pessoas conseguem alcançar em suas vidas. Já a dimensão afetiva engloba as reações emocionais dos indivíduos num ponto de vista mais geral, podendo incluir coisas simples como um elogio até uma crise no casamento. Como o ser humano vai reagir a cada evento é algo pessoal, o mesmo pode avaliar uma situação negativa e

reagir positivamente, o levando a ter uma reação emocional positiva, como a alegria. Ou o contrário pode acontecer e o mesmo reagir negativamente, sentindo um estado de tristeza ou depressão (negativo).

Seguindo esta linha de pensamento, o bem-estar hedónico tem relação com como a pessoa reage às situações, para determinar se ela é uma pessoa feliz ou não é necessário que a própria tenha mais avaliações positivas em sua vida do que negativas. A perspetiva eudaimónica, por outro lado, defende que o bem-estar é alcançado através de ações filantrópicas e virtuosas que promovem o crescimento pessoal.

Para além disso, ter um objetivo de vida traz para o ser humano (na perspetiva eudaimónica) um bem-estar. Por esta ótica, o Bem-estar psicológico se assemelha bastante com a perspetiva eudaimónica, pois suas principais características apelam para a autonomia, propósito de vida, crescimento pessoal entre outros. (Ryff; Singer, 1998). Esse estudo é em contrapartida ao Bem-Estar Subjetivo, pois acredita que o mesmo sustentava estudos psicológicos que enfatizavam a infelicidade. Enquanto um estudo acredita nas avaliações de satisfação com a vida, o Bem-estar psicológico reforça que a capacidade de ultrapassar as adversidades da vida são o que trazem o sentimento de autorrealização necessário para o Bem-estar.

Foi o autor Ryff (1989) que uniu diversos estudos sobre bem-estar psicológico e sobre mudança na personalidade nas fases adulta e de velhice que formulou um modelo de seis componentes sobre Bem-Estar Psicológico que foi modificado posteriormente pelo mesmo em conjunto com Keyes (1995), são essas seis:

Autoaceitação: Definida como o aspeto central da saúde mental, trata-se de uma característica que revela elevado nível de autoconhecimento, ótimo funcionamento e maturidade. Atitudes positivas sobre si mesmo emergem como uma das principais características do funcionamento psicológico positivo.

Relacionamento positivo com outras pessoas: Descrito como fortes sentimentos de empatia e afeição por todos os seres humanos, capacidade de amar fortemente, manter amizade e identificação com o outro.

Autonomia: São seus indicadores o locus interno de avaliação e o uso de padrões internos de autoavaliação, resistência à aculturação e independência acerca de aprovações externas.

Domínio do ambiente: Capacidade do indivíduo para escolher ou criar ambientes adequados às suas características psíquicas, de participação acentuada em seu meio e manipulação e controle de ambientes complexos.

Propósito de vida: Manutenção de objetivos, intenções e de senso de direção perante a vida, mantendo o sentimento de que a vida tem um significado.

Crescimento pessoal: Necessidade de constante crescimento e aprimoramento pessoais, abertura a novas experiências, vencendo desafios que se apresentam em diferentes fases da vida. Por meio de um estudo com amostra nacional de 3.032 americanos com idade entre 25 e 74 anos, Keyes e cols. (2002) procuraram apresentar evidências empíricas sobre as relações entre BES e BEP. Análises fatoriais confirmaram que os dois conceitos, embora mantivessem correlações entre si, poderiam ser considerados distintos e serem mantidas suas identidades conforme consta na literatura. Os resultados do estudo também revelaram que um estado ótimo de bem-estar, definido pelas autoras como alto BES e alto BEP, aumentava com a idade, com o nível educacional, com fortes traços disposicionais, tais como extroversão e conscienciosidade, mas decrescia com o neuroticismo, considerado este último um componente negativo da personalidade. Ao observar entre os participantes adultos de sua amostra quais eram as características de pessoas que apresentavam BES superior a BEP ou o inverso, verificou-se que entre eles estavam os mais jovens, que galgaram níveis educacionais mais elevados e que mostravam, como traço de personalidade, maior abertura a experiências.” (Mirlene Maria Matias Siqueira, 2008).

1.8 Bem-Estar no Trabalho

O trabalho é sumamente importante na vida dos indivíduos, pois o mesmo contribui não só para a sua sobrevivência material, como também na consolidação da sociabilidade dos seres humanos e sua adaptação ao mundo. Se considerarmos que a maior parte de nossas vidas passamos no ambiente de trabalho, as pesquisas e esforços para melhorar o bem-estar nesse ambiente é algo primordial. Desta forma, é necessária a contribuição acadêmica e teórica nas buscas e investigações em temas relacionados ao bem-estar no trabalho.

O Bem-Estar no trabalho é um conceito que ainda não tem base científica específica. Quando avaliamos esse BET, utilizamos estudos de gerais para chegar a uma conclusão, como os estudos de Ryff e Keyes (1995) sobre o Bem-estar psicológico e a saúde mental, ou utilizamos um estudo mais direcionado como a satisfação com o trabalho (Amaral & Siqueira, 2004), para entendermos os aspectos positivos que afetam o bem-estar no trabalho. Precisamos olhar para os temas saúde (mental ou física) e Bem-estar como um só, sendo determinante para o indivíduo

alcançar o bem-estar que o mesmo esteja saudável. Porém, como assinalado anteriormente, o estudo sobre o Bem-estar no trabalho ainda não foi unificado, então para chegarmos a alguma conclusão, precisamos estudar os dois pontos separadamente:

“Mais recentemente, têm surgido novos construtos associados ao bem-estar no trabalho (e.g., engajamento). De um modo geral, todos eles se referem a julgamentos positivos (atitudes positivas) ou a experiências positivas no trabalho (experiência de emoções positivas, humor, afeto, sentimentos, estados psicológicos positivos). Alguns dos construtos, baseiam-se somente na perspectiva hedónica e, conseqüentemente, focam-se na frequência/intensidade das experiências emocionais ocorridas no trabalho, no grau em que as pessoas se sentiram bem/mal com essas experiências, e/ou em crenças/avaliações cognitivas sobre essas experiências e/ou objetos (por exemplo, a satisfação com o trabalho, a implicação organizacional afetiva, a experiências de emoções positivas no trabalho, etc.). (Caetano, 2019).”

Para Siqueira e Padovam citado por Dessen e Paz (2010), o bem-estar no trabalho é formado por vínculos afetivos positivos no ambiente laboral, tal como satisfação e envolvimento e com a organização do ambiente (p.549).

Em Paz, ainda citado por Dessen (2010) o bem-estar é “a satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos ao desempenhar o seu papel na organização”. E ainda define:

“Os indicadores de bem-estar são: Valorização do trabalho - percepção do próprio funcionário de que seu trabalho é importante, tanto para ele quanto para os outros (organização e sociedade); Reconhecimento pessoal - percepção do funcionário sobre ser admirado e recompensado por sua competência no trabalho; Autonomia - percepção do funcionário sobre a liberdade que possui para utilizar seu estilo pessoal na execução de seu trabalho; Expectativa de crescimento - percepção que ele possui da possibilidade de estar se desenvolvendo pessoal e profissionalmente; Suporte ambiental - percepção do funcionário sobre existência de apoio material, social e tecnológico; Recursos financeiros - percepção de justiça na relação entre o trabalho que realiza e o salário que recebe; e Orgulho - sentimento de orgulho por fazer parte daquela organização.”

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

2.0 – Introdução

O objetivo principal do estudo é o Impacto da Liderança Feminina no Bem-Estar das Equipas. Foram aplicados dois questionários aos liderados, o primeiro em relação a gestão da líder feminina e o bem-estar da equipa e o segundo bem-estar da equipa no dia a dia de trabalho liderado por uma líder feminina.

Os objetivos específicos são: caracterizar a liderança feminina e identificar o estilo de liderança da líder feminina. Foram feitas uma entrevista aberta com a líder feminina para caracterizar a sua liderança e o seu estilo de liderança foi identificado através de um questionário.

2.1 – Instrumentos e Procedimentos

Foi utilizado para este estudo um inquérito sobre liderança e bem-estar. Este inquérito foi feito a partir do método de grades de Kelly e com as adaptações feitas por Gammack & Stephens (1994). “A teoria dos constructos pessoais, de George A. Kelly (Kelly, 1963), focaliza-se no desígnio de que o conhecimento que o ser humano tem da realidade que o rodeia depende das interpretações que dela faz, isto é, o individuo percebe os acontecimentos que o rodeiam e antecipa as consequências das ações, formulando hipóteses – os constructos – que

lhe permitem dar sentido ao seu meio. Esta metodologia tem a vantagem de articular o trabalho quantitativo e o qualitativo permitindo, por exemplo, passar das entrevistas estruturadas de acordo com o método de Kelly à construção de um questionário cujas respostas são tratadas estatisticamente” (Sousa & Monteiro, 2005).

Essa metodologia também dá abertura para considerar a opinião das pessoas estudadas, e que essas possam utilizar a linguagem informal que utilizam em seu dia-a-dia. Normalmente são encontradas nestas pesquisas alguns problemas ao perceber que as pessoas atuam de forma diferente da qual elas afirmam no estudo, há uma tentativa de ultrapassar essa dificuldade ao possibilitar os objetos a utilizarem linguagem própria. Com efeito, tal como indica Argyris (1999).

Seguidamente, são apresentados os dados resultantes do estudo, o estudo contou com uma entrevista realizada com a líder feminina das instituições estudadas. Este estudo apresenta ainda objetivos específicos, um dos objetivos específicos é determinar as características da liderança feminina pretende-se explorar os obstáculos e oportunidades da liderança feminina.

Para que seja possível compreender melhor e mais aprofundadamente esta realidade, será utilizada uma metodologia qualitativa. A metodologia qualitativa providencia uma visão holística dentro de um determinado contexto. Um dos objetivos dos estudos qualitativos é proporcionar um entendimento aprofundado e detalhado a partir da experiência dos sujeitos que participam neste tipo de estudos, tentando desse modo, compreender o significado que os indivíduos atribuem às suas experiências (Snape & Spencer, 2003; Gibson & Brown, 2009).

As citações apresentadas ao longo deste capítulo são expressões diretas da participante do estudo. A entrevista tem por objetivo identificar os obstáculos e oportunidades desta liderança feminina, nomeadamente, o preconceito de género, a conciliação vida-trabalho e o desenvolvimento da liderança. Este guião é composto por questões realizadas com base na revisão de literatura, assim como, nos objetivos estabelecidos. As questões colocadas relacionam-se com as temáticas essenciais deste estudo, os obstáculos e oportunidades na liderança feminina, nomeadamente, o género, a conciliação vida-trabalho e o desenvolvimento da liderança. A entrevista é composta por questões realizadas com base na revisão de literatura, assim como, nos objetivos estabelecidos. O guião utilizado é constituído por 21 questões abertas, através das quais foram abordados os temas deste estudo. Na entrevista são feitas perguntas relacionadas com o percurso até à liderança, identificando dificuldades e facilidades associadas ao mesmo. Também é abordada a questão do preconceito de género, sendo o objetivo entender se a entrevistada já vivenciou alguma forma de preconceito de género, e se sim, de

que forma lidou com essa situação. Questões relativas à conciliação vida-trabalho, que práticas teriam sido importantes terem sido implementadas pelas organizações nas quais trabalharam, qual a importância dessas práticas, e ainda, tentar compreender que estratégias são adotadas a título pessoal para manter o equilíbrio vida-trabalho fazem parte da pesquisa. As questões seguintes relacionam-se com o desenvolvimento da liderança, pretende-se entender que práticas são úteis para o desenvolvimento da liderança e de que forma estas foram importantes. O guião termina com uma questão relacionada com as perspetivas de futuro, bem como uma questão relacionada com os principais desafios para as mulheres que querem atingir cargos de liderança em Portugal.

E o último objetivo está em determinar o seu estilo de liderança feminino é praticado na gestão. Foi aplicado um questionário multifatorial de liderança, (Multifactor *Leadership Questionnaire*) desenvolvido por Bernard Bass e Bruce Avolio, para a líder feminina com o objetivo identificar qual o estilo de liderança exercido.

2.2 – Participantes do estudo

O estudo de caso foi feito em duas Instituições, Santa Casa de Misericórdia em Arronches e o Centro de Bem-Estar de Arronches. Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) em Portugal é uma instituição constituída sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o objetivo de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, com a condição de não serem administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico. As IPSS tiveram o seu Estatuto inicialmente aprovado em 1983, pelo Decreto-Lei nº 119/83 de 25 de Fevereiro. Atualmente regem-se pelo Decreto-Lei nº 172-A/2014, publicado a 14 de Novembro de 2014, que reviu o Estatuto inicial de 1983. Os objetivos destas instituições incluem: Apoio a crianças e jovens; apoio à família; proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina__preventiva, curativa e de reabilitação; educação e formação profissional dos cidadãos e resolução dos problemas habitacionais das populações.

2.3 - Amostra

Para a caracterização da amostra foi realizada uma análise descritiva dos dados dos participantes que foram apresentadas em forma percentual. Os resultados da percepção dos liderados em relação ao seu líder e do impacto do bem-estar na equipa dos liderados foram apresentados em percentual, média e mediana. O software IBM SPSS Versão 25 foi utilizado como ferramenta computacional para a análise estatística dos dados. Participaram do estudo de impacto da liderança feminina no bem-estar 93 indivíduos, de um universo de 144, das instituições do IPSS, nomeadamente o Centro de Bem-Estar de Arronches e a Santa Casa de

Misericórdia de Arronches. A maioria dos inquiridos eram do género feminino, 77 mulheres com 82,8% da equipa e 16 homens com 17,2% da equipa de trabalho. A faixa etária dos participantes era de 35 a 45 anos, 33 (35,4%), porém foi destacado que a maioria estão entre os 36 a 66 anos, com um total de 67 indivíduos (72%). No estado civil, a maioria casado, são 46 indivíduos (49,5%). A formação académica ficou com a maioria no secundário, um total de 44 pessoas (47,3%) da amostra. A líder feminina pesquisada no estudo tem Licenciatura em Enfermagem, em término do mestrado e já foi aprovada no Doutorado.

Tabela 1 – Caracterização sociodemográfica

Variáveis	n (%)
Género	
Feminino	77 (82,8)
Masculino	16 (17,2)
Faixa etária	
18 - 25 anos	9 (9,7)
26 - 35 anos	17 (18,3)
36 - 45 anos	33 (35,4)
46 - 55 anos	20 (21,5)
56 - 66 anos	14 (15,1)
Estado civil	
Casado(a)	46 (49,5)
Solteiro(a)	23 (24,7)
Divorciado(a)	11 (11,8)
Unido(a) de facto	11 (11,8)
Viúvo(a)	2 (2,2)
Formação Académica	
9.º ano	1 (1,1)
Bacharelado	2 (2,2)
Licenciatura	23 (24,7)
Mestrado	8 (8,6)
Primário	15 (16,1)
Secundário	44 (47,3)

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.0 -Análise de dados Quantitativos

Os resultados da percepção dos liderados em relação ao seu líder e do impacto do bem-estar na equipa foram apresentados em percentual, média e mediana. O software IBM SPSS Versão 25 foi utilizado como ferramenta computacional para a análise estatística dos dados.

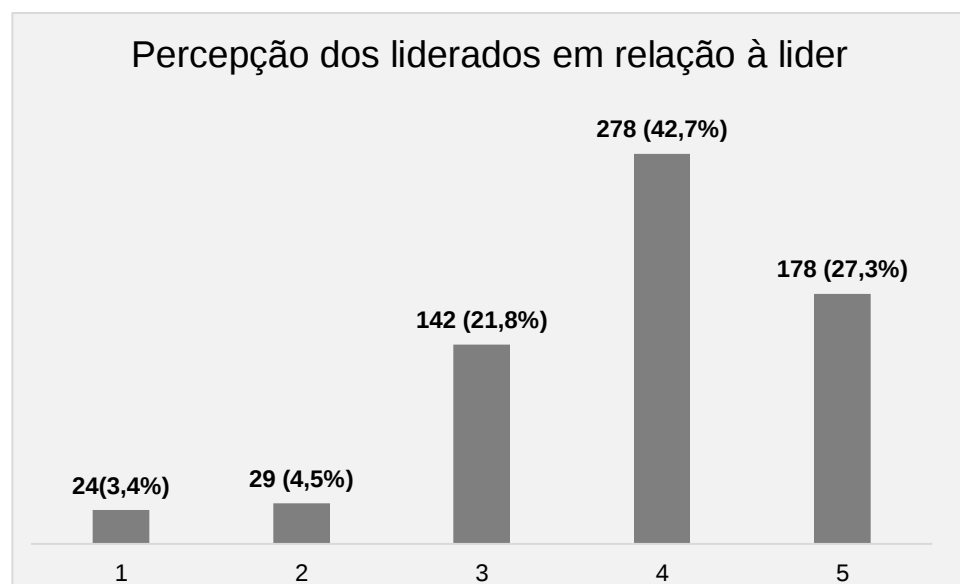
O questionário tinha uma escala de 1 a 5. Em que 1 era nenhuma promoção do Bem-Estar, 2- Pouca. 3- Alguma, 4 – Elevada e 5 – Muito Elevada promoção do Bem-Estar. No gráfico o estudo indicou que existe promoção de Bem-Estar pela liderança feminina com a indicação das respostas de 21,8% em alguma promoção de bem-estar, 42,7% em elevada promoção de bem-estar e 27,3% com muito elevada promoção de bem-estar, com um total de 91,8% de impacto positivo na promoção de Bem-Estar em relação a gestão da líder feminina em sua equipa de trabalho. Destaco uma das perguntas do questionário em que chama a atenção pela prática de comunicar a satisfação do trabalho prestado que a líder evidencia individualmente a cada liderado, prática que poucos líderes têm de o fazer, com 79,5%.

O gráfico a seguir ilustra o mapa percentual resultante das respostas sobre a percepção do bem-estar pelas equipas, dadas como justificação pelos sujeitos, em que identificam que existe a percepção do bem-estar com uma liderança feminina. Para a caracterização da amostra foi realizada uma análise descritiva dos dados dos participantes que foram apresentadas em forma percentual.

1-----2-----3-----4-----5
 Nenhuma Pouca Alguma Elevada Muito elevada
 Promoção do bem-estar

Tabela 2 – Percepção dos liderados em relação a sua líder.

Pergunta	1	2	3	4	5	MMé dia	Mediana
1- A sua líder costuma comunicar-lhe o grau de satisfação que tem sobre o seu trabalho?	9 (9,7%)	10 (10,8%)	28 (30,1%)	31 (33,3%)	15 (16,1%)	3,4	3



2- Em que medida a sua líder compreende os seus problemas e necessidades no desempenho das suas funções?	3	7	22	40	21	3,5	4
	(3,2%)	(7,5%)	(23,7%)	(43%)	(22,6%)		
3- Em que medida a sua líder reconhece as suas potencialidades?	3	7	31	40	12	3,6	4
	(3,2%)	(7,5%)	(33,4%)	(43%)	(12,9%)		
4- Independentemente da autoridade formal do de sua líder, qual a possibilidade deste utilizar o seu poder para o ajudar a resolver problemas no desempenho das suas funções?	2	1	11	38	41	4,3	4
	(2,2%)	(1,1%)	(11,8%)	(40,8%)	(44,1%)		
5- Independentemente da autoridade formal de sua líder, qual a possibilidade deste o defender, mesmo que isso envolva “custos” para ele pessoalmente?	3	1	15	44	30	4,1	4
	(3,2%)	(1,1%)	(16,1%)	(47,3%)	(32,3%)		
6- A confiança que tem na sua líder é tal que defenderia a posição dele mesmo na sua ausência.	2	2	15	41	33	4,1	4
	(2,2%)	(2,2%)	(16,1%)	(44,1%)	(35,4%)		
7- Como caracterizaria a sua relação de trabalho com sua líder.	2	1	20	44	26	4	4
	(2,2%)	(1,1%)	(21,5%)	(47,3%)	(28%)		

No segundo questionário aplicado o objetivo era perceber o impacto do bem-estar no dia a dia de trabalho dos liderados por uma gestão feminina. A respostas do segundo questionário permitiria a percepção completa sobre o impacto da liderança feminina no bem-estar das equipas.

Para os autores Gill e Feinstein (1994), o bem-estar “não envolve somente fatores relacionados a saúde, tais como bem-estar físico, funcional, emocional e mental, mas também elementos não relacionados a saúde como trabalho, família, amigos e circunstâncias de vida”

O questionário tinha uma escala de 1 a 5, em que 1 era “Nunca impacto do Bem-Estar”; 2 “Raramente”; 3 “Às vezes”; 4 “Frequentemente” e 5 “Quase Sempre impacto do Bem-Estar no dia a dia de trabalho com liderança feminina”. Através da metodologia indicada foi possível identificar positivamente o impacto do bem-estar no dia, dia da equipa de trabalho sob a liderança feminina.

No gráfico o estudo indicou que às equipas no dia a dia de trabalho tem 85,8% de bem-estar, isso demonstra que a liderança feminina tem um impacto muito positivo no ambiente de trabalho das equipas.

Destaco duas perguntas em que chama atenção para o contexto atual da pandemia, mesmo com o aumento da demanda de trabalho o bem-estar continua em alta. A primeira pergunta evidenciada é a número 6. O meu trabalho fez-me sentir cansada ou não cansada? Com 6.5% nunca se sentiam cansados, 19.4% raramente se sentiam cansados e 29% às vezes se sentiam cansados, total de 54.9%, contra 45.1% se sentiam cansados, demonstrando que mesmo com a carga de trabalho aumentada o bem-estar ainda é considerado maior.

A segunda pergunta diz respeito a satisfação com o trabalho. A pergunta de número 19. O meu trabalho fez-me sentir satisfeita ou satisfeito? Somente 1.1% nunca se sentem satisfeitos e 4.3% raramente se sentem satisfeitos, total negativo de 5.4 %. Os que responderam que as vezes se sentem satisfeitos são de 29%, os que se sentem frequentemente satisfeitos são 41.9% e os que quase sempre se sentem satisfeitos são 23.7%, em um total de 94,6% de satisfação. Isso afirma que a satisfação da equipa de trabalho é alta em relação ao dia a dia e o bem-estar na liderança feminina.

Tabela 3 – Impacto do bem-estar na equipa dos liderados no dia a dia de trabalho pela líder feminina.

Pergunta	1	2	3	4	5	Média	Mediana
1. O meu trabalho fez-me sentir à vontade			19		32	4,1	4
	1 (1,1%)	3 (3,2%)	(20,4%)	38 (40,9%)	(34,4%)		
2. O meu trabalho fez-me sentir aborrecida ou aborrecido	24	29	27			2,3	2
	(25,8%)	(31,2%)	(29%)	11 (11,8%)	2 (2,2%)		
	10	20	39			2,9	3
3. O meu trabalho fez-me sentir ansiosa ou ansioso	(10,8%)	(21,5%)	(41,9%)	20 (21,5%)	4 (4,3%)		
4. O meu trabalho fez-me sentir aversão	34	14	39			2,2	2
	(36,5%)	(15,1%)	(41,9%)	4 (4,3%)	2 (2,2%)		
		12	34		13	3,5	3
5. O meu trabalho fez-me sentir calma ou calmo	2 (2,2%)	(12,9%)	(36,5%)	32 (34,4%)	(14%)		
		18	27		17	3,3	3
6. O meu trabalho fez-me sentir cansada ou cansado	6 (6,5%)	(19,4%)	(29%)	25 (26,9%)	(18,3%)		
7. O meu trabalho fez-me sentir contente	-		27		27	3,9	4
	-	5 (5,4%)	(29%)	34 (36,6%)	(29%)		

8. O meu trabalho fez-me sentir deprimida ou deprimido	30 (32,3%)	29 (31,1%)	24 (25,8%)	6 (6,5%)	4 (4,3%)	2,2	2
9. O meu trabalho fez-me sentir desencorajada ou desencorajado	25 (26,9%)	23 (24,7%)	32 (34,4%)	6 (6,5%)	7 (7,5%)	2,4	2
10. O meu trabalho fez-me sentir em êxtase	6 (6,5%)	16 (17,2%)	46 (49,4%)	20 (21,5%)	5 (5,4%)	3	2
11. O meu trabalho fez-me sentir enérgica ou enérgico	1 (1,1%)	4 (4,3%)	46 (49,4%)	32 (34,4%)	10 (10,8%)	3,5	3
12. O meu trabalho fez-me sentir entusiasmada ou entusiasmado	2 (2,2%)	5 (5,4%)	33 (35,4%)	32 (34,4%)	21 (22,6%)	3,7	4
13. O meu trabalho fez-me sentir excitada ou excitada	13 (14%)	17 (18,3%)	42 (45,1%)	19 (20,4%)	2 (2,2%)	2,8	3
14. O meu trabalho fez-me sentir furiosa ou furioso	24 (25,8%)	26 (28%)	32 (34,3%)	10 (10,8%)	1 (1,1%)	2,3	2
15. O meu trabalho fez-me sentir inspirada ou inspirado	-	8 (8,6%)	34 (36,6%)	39 (41,9%)	12 (12,9%)	3,6	4
16. O meu trabalho fez-me sentir medo	37 (39,7%)	26 (28%)	21 (22,6%)	7 (7,5%)	2 (2,2%)	2,1	2
17. O meu trabalho fez-me sentir melancólica ou melancólico	30 (33%)	29 (31,8%)	24 (26,4%)	6 (6,6%)	2 (2,2%)	2,2	2
18. O meu trabalho fez-me sentir relaxada ou relaxado	8 (8,8%)	14 (15,4%)	43 (47,2%)	21 (23,1%)	5 (5,5%)	3	3
19. O meu trabalho fez-me sentir satisfeita ou satisfeito	1 (1,1%)	4 (4,3%)	27 (29%)	39 (41,9%)	22 (23,7%)	3,8	4
20. O meu trabalho fez-me sentir zangada ou zangado	30 (32,3%)	23 (24,7%)	35 (37,6%)	2 (2,2%)	3 (3,2%)	2,2	2

3.1 – Análise de dados Qualitativos

Para melhorar a compreensão e aprofundar a análise dos dados será utilizada uma metodologia qualitativa. Essa metodologia permite que haja uma visão mais abrangente do objeto de estudo escolhido. Na metodologia qualitativa um dos objetivos é dar uma forma de investigar profundamente e com mais detalhes a vivência das pessoas que integram esse tipo de estudo. Tentamos com essa metodologia entender o significado que os indivíduos atribuem às suas experiências (Snape & Spencer, 2003; Gibson & Brown, 2009).

“Alguns dos benefícios e características associados à escolha de uma metodologia qualitativa passam pela riqueza de informação gerada, mas também uma análise que permanece aberta a ideias emergentes que podem produzir uma descrição detalhada da informação, assim como

resultados que se focam na interpretação e no entendimento que os participantes atribuem aos fenómenos, nas suas experiências e perspetivas (Snape & Spencer, 2003). ”

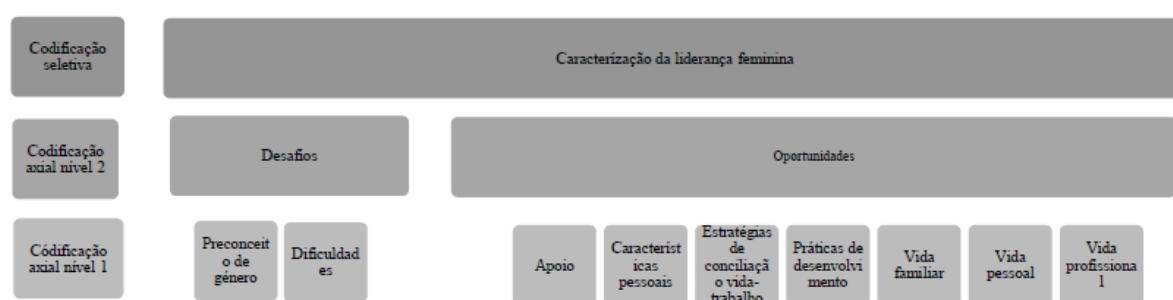
O resultado da entrevista feita com a líder feminina, objeto desse estudo, foi feita através da análise temática, método utilizado para identificar, analisar e reportar padrões que advêm dos dados (Braun & Clarke, 2006).

Gibson e Brown (2009) referem-se à análise temática, como o processo de análise de dados procurando pontos em comum, relações, peculiaridades ou diferenças entre os dados. A apresentação do resultado da entrevista feita com a líder feminina, são através de citações da transcrição da entrevista e são apresentadas ao longo deste capítulo expressões diretas da participante deste estudo.

Neste estudo foi realizada uma análise interativa dos dados qualitativos.

Para proporcionar uma melhor compreensão dos resultados, apresenta-se a Figura 1 (Códigos e subcódigos da análise de resultados) que resume todos códigos e subcódigos encontrados através da análise qualitativa realizada. Conforme é possível observar na figura que se segue, foi encontrado um código seletivo, a caracterização da liderança feminina; foram encontrados dois códigos axiais de nível dois, os desafios e as oportunidades; e por fim, foram encontrados nove códigos axiais de nível um, o preconceito de género, as dificuldades, o apoio, as características pessoais, as estratégias de conciliação vida-trabalho, as práticas de desenvolvimento, a vida familiar, a vida pessoal e finalmente, a vida profissional. Nesta etapa transcrevo a entrevista feita com a líder feminina.

Figura 1 - Códigos e subcódigos da análise de resultados (Taveira, 2018)



3.1.1 – Procedimentos da Entrevista

3.1.2 - Caracterização do percurso profissional

Aqui a entrevista revela que mesmo sendo um contexto de trabalho numa área que predomina o feminino, que é a área da enfermagem, até então não havia tido nenhuma mulher em cargos de liderança, a primeira a conseguir este cargo iniciou suas atividades em 2006, percebe-se que a liderança feminina trouxe grande bem-estar para as equipas e inovação para o ambiente de trabalho e essa gestão ficará até 2022.

Segundo a entrevista feita com a líder feminina, “O percurso geral até à liderança foi através de uma candidatura à (Santa Casa da) Misericórdia de Arronches e foi feita por mim. Foi a primeira vez que houve uma mulher a fazer uma candidatura e eu ganhei. É feita a eleição dos seus sócios, eles elegem dentre os seus sócios que apresentem a candidatura, e eu encabeçava a lista e ganhei a eleição aqui. No centro de bem-estar o processo é exatamente da mesma forma, em 2006 na Santa Casa da Misericórdia e em 2008 no Centro de Bem-estar social.”

“Nós iniciamos aqui em 2006, portanto é uma experiência nova. A misericórdia era uma casa muito pequena quando eu cheguei, não tinha técnico superiores em nenhuma área de intervenção, eu fui a primeira técnica superior a entrar na organização. Iniciamos primeiro com enfermeiros, depois com o assistente social e fomos crescendo. Em 2007 abrimos a Unidade de Cuidados Continuados, terminamos agora em 2021 as obras de ampliação do edifício sede, que é quinta-centenário, já tem 500 e muitos anos o edifício, que é onde fica o lar. Portanto, aqui ficam as duas unidades de cuidados continuados. É a maior unidade no Alentejo, com 52 utentes. Inicialmente até 2014, os mandatos eram de três anos, de 2014 para cá passaram a ser de quatro anos e foi também uma novidade haver duas listas. Habitualmente havia uma só candidatura, houve sempre só uma candidatura, e com a minha chegada também passou a haver duas. Havia a disputa mesmo batida entre os candidatos. Aqui na Misericórdia houve outra senhora também a fazer candidatura e no Centro de Bem-Estar também outra senhora e, portanto, foi também uma novidade haver duas listas a concorrer a estas organizações sociais.”

3.1.3 - Desafios

Percebe-se que, até a chegada da primeira líder feminina, a gestão de topo era somente constituída por homens, mesmo sendo uma área predominantemente feminina. Verifica-se que o desafio está em chegar até a liderança e isso evidencia-se por ainda haver poucas mulheres

em cargos de liderança, na gestão de topo. Fica evidenciado que os desafios da prática da liderança não tiveram a ver somente com o género, e sim também com as características de liderança e estilo de liderança. Também foi apontado que ter conhecimento, atualização e formação contínua fez a diferença em seu percurso até a chegada a liderança e partilhar o conhecimento também é fundamental para o sucesso profissional e da instituição. Foi destacado que colocar em prática a experiência de outra área de atuação seria um desafio, porém encontrou uma grande oportunidade em aliar a experiência na área de saúde, levando o olhar dos cuidados com o utente para a área social. Após iniciar esta liderança feminina, as novas candidaturas sempre havia mulheres disputando o cargo, isso demonstra a importância da representatividade feminina na liderança. Na entrevista fica claro que as características da liderança e seu estilo é que trazem impacto para o bem-estar das equipas.

“A maioria das explicações que visam justificar a menor representatividade das mulheres em cargos e liderança, comparativamente aos homens, centra-se no estereótipo de género, que resulta em preconceito e discriminação para com as mulheres que aspiram a ocupar cargos de liderança.” (Gipson et al., 2017).

“O facto de a maternidade ser o aspeto de maior destaque em relação às mulheres, faz com que determinadas profissões consideradas de cariz maternal estejam mais associadas ao papel da mulher, entre elas: a enfermagem, a educação, trabalhos ligados à solidariedade, entre outros. Contudo, para o autor, este panorama está a mudar, pois profissões que “(...) outrora do domínio exclusivo dos homens, deixaram de o ser (Coelho, 2015).”

Segundo a entrevista feita com a líder feminina: “As dificuldades foi ter algum receio porque eu venho da área da saúde, embora nós emprestemos algum conhecimento também a área social nas nossas relações. Eu venho sobretudo da área da saúde e é uma área totalmente nova para mim, a área social. Quem tutela estas organizações é o Instituto da Segurança Social e, portanto, foi tudo uma linguagem nova, um conhecimento novo, e, portanto, havia algum receio também se efetivamente se eu tinha competências do conhecimento para a função. Foi também um desafio pessoal nesse sentido, perceber se eu conseguiria levar a bom porto todo esse conhecimento nestas organizações.”

“Por outro lado, uma facilidade que eu acho que também tive foi por pertencer à saúde. Aquilo que nós fazemos aqui é cuidar de pessoas e nós podemos ter cuidados especiais, cuidados diferenciados e cuidados de saúde, é um misto. Portanto nas organizações sociais isto é um misto, tem muita saúde porque as pessoas envelhecem e tornam-se mais dependentes, têm comorbidades associadas, portanto, o facto de eu vir da Saúde já trazia algum conhecimento que me ajudou aqui nesta prática.”

3.1.4 - Preconceito de Género

No percurso do trabalho, a líder feminina nunca assistiu a alguma forma de preconceito em relação à condição da mulher. A líder feminina adotou uma postura focada no conhecimento para que sua gestão fosse baseada em experiência académica aliada a experiência prática. Percebe-se que a líder nunca percebeu algum tipo de preconceito de género, o aspecto de maior relevância para a sua gestão teve foco em suas características como líder e seu estilo de liderança e não seu género.

“Pelo facto dos cargos de topo continuarem a ser, numa visão estereotipada da realidade, cargos que deverão ser ocupados por homens, as mulheres têm que mostrar realmente aquilo que valem para que possam manter-se firmes em cargos de topo.” (Coelho, 2015)

“Passam por mil e um testes de eficácia, competência, conhecimento, cultura geral e até de atitude e postura perante os desafios com que se defrontam.” (Coelho, 2015)

Segundo a entrevista feita com a líder feminina, antes de conseguir o cargo de liderança não havia nenhuma mulher na gestão de topo: “Não tinha no corpo de liderança, não havia mulheres na liderança. Portanto a Mesa Administrativa que encabeça são 100 pessoas e não havia mulheres nem aqui nem lá embaixo no centro de bem-estar. Não havia. Não havia mulheres.”

Quanto ao preconceito de género, a entrevistada afirma que:

“Não nunca senti, em momento nenhum. Nunca tive uma percepção de preconceito de ninguém nem ao nível institucional nem ao nível da relação da instituição. Nunca senti que as pessoas me olhassem de uma forma diferente por eu ser mulher. Talvez pelas minhas características pessoais, e pelo conhecimento.”

“O conhecimento, acho que é fundamental termos conhecimento e trabalharmos na área do conhecimento com a formação contínua. Portanto eu tento (participar) sempre ao longo dos anos quando as organizações procuram formação para os diferentes profissionais da casa, nas diferentes áreas de intervenção, porque junto só com a atualização, só com o conhecimento, é que nós conseguimos fazer a diferença e conseguimos, de facto, partilhar esse conhecimento. A partilha do conhecimento é fundamental. Se nós não tivemos partilha de conhecimento não conseguíamos nunca, nunca o fazer (o trabalho) e, portanto, a partilha de conhecimento efetivamente é fundamental. Há sempre novidades em termos da legislação da atualização da relação e os nossos utentes hoje também são diferentes têm mais formação exigem mais conhecimento e, portanto, é de fato um contínuo desafio.”

“As cobranças feitas são relacionadas ao meu cargo e não pelo meu género. Se fosse um homem iriam cobrar da mesma forma, porque as pessoas só olham para o seu eu, nunca olham para o global e, portanto, as pessoas são cobradas pelas funções desempenhadas não pelos pelo género.”

As diferenças em relação a liderança feminina à masculina para a entrevistada: “Do ponto de vista funcional é igual, a imagem social de homens e mulheres é que é diferente, o que nós fazemos não é indiferente ser ou não ser mulher. Portanto nós somos hábeis ou não somos, tem haver com as características de cada um, não pelo género, mas as características de cada pessoa, a sociedade é que olha para homens e mulheres diferentes. Na gestão, tem muito a ver com as características de cada um e não o género, há homens muito hábeis, muito discretos, com uma assertividade incrível no seu diálogo e há mulheres iguais. Portanto, sobretudo tem a ver só com aquilo que são os atributos de cada um. Pois as técnicas aprendem na gestão de recursos humanos.”

3.1.5 - Dificuldades

Aqui é definido pelas circunstâncias críticas que as mulheres encontram no caminho até à liderança e durante ao seu exercício. Aqui é feita referência às dificuldades não só na vida pessoal, mas também na vida familiar e profissional. Estas dificuldades podem ser ultrapassadas e a sua superação permite alcançar objetivos pessoais, familiares e profissionais. Aqui a líder relata que o seu percurso teve que ser conciliado com a vida familiar e que esse é um grande desafio, em todo seu percurso teve apoio de sua família, possibilitando a sua chegada até a liderança. Em muitas fases de seu percurso profissional teve que abdicar da vida em família para poder alcançar seus objetivos, destaca que não tem vida pessoal, mas que é uma decisão querer chegar ao topo e essas são as consequências das escolhas. Também foi destacado que uma das dificuldades é que a vida profissional acaba afetando sua postura fora do trabalho, que precisa haver uma postura mais introspetiva para garantir o bom andamento da liderança nas instituições. E relata que mesmo com todas essas exigências do cargo, a liderança a faz sentir-se feliz e que não seria completa se a vida profissional não fosse bem-sucedida, então as conceções que faz da vida familiar e do dia a dia fora do trabalho não são vistas como sacrifício ou dificuldades e sim com uma parte importante para sua e vida e seu bem-estar.

“Dado que as mulheres ao entrarem no mercado de trabalho não abdicam de suas responsabilidades como mães e companheiras, elas enfrentam uma série de desafios que não

são comuns ao universo masculino, fora os desafios normais oriundos dos cargos que ocupam. Fora esses desafios normais de carreira, as mulheres enfrentam barreiras relacionadas à questão de gênero, tal como a herança sexista que sustenta que o lugar da mulher é em casa cuidando das tarefas domésticas e criação dos filhos.” (Abreu, 2016)

A líder feminina afirma que:

“Costumo dizer que só sou realizada pessoalmente se também for profissionalmente. Há de fato que ceder muito à nossa vida pessoal. Eu não tenho vida pessoal. Eu saí de casa hoje às oito da manhã e, portanto, vou ficar aqui 16 horas. Hoje comecei às quatro da manhã, isso chama-se dedicação contínua. Ou nós nos entregamos àquilo que estamos a fazer que é a causa, nos damos a isto, esta causa que são as pessoas, ou então de fato não conseguimos fazê-lo. E, perante isto, em termos pessoais tem que haver muitas cedências e reconheço que, nesse tempo, as pessoas também não estão preparadas porque a vida pessoal e familiar é muito afetada também. É uma terra pequena, Arronches tem duas mil e poucas pessoas e eu sou daqui, há de facto sempre essa questão do sigilo que as pessoas têm muita dificuldade nestas áreas. Até pela pouca formação que eles tem, eles não percebem que há conversas quem não pode ter comigo na rua e nós não podemos tomar café com todas as pessoas exatamente para nos protegemos. É um preço que nós pagamos quando nos damos a luta dessas empresas que nos cobram muitas vezes coisas em que as pessoas não conseguem entender as nossas ações em prol daquilo que é organização social.”

“Em termos daquilo que é a sua vida familiar e da sociedade, há ainda muito para alterar. Portanto aquilo que hoje é de as mulheres tomar conta, da casa, dos filhos, embora saibamos que já temos homens em casa que fazem este tipo de trabalho, é quase uma imposição, como sendo uma função da mulher. E isso usurpa muito o seu tempo, usurpando muito o seu tempo então isso também não lhe permite fazer outras coisas. Portanto esta divisão real e este reconhecimento dos pares que temos que fazer coisas e dar espaço, neste caso as mulheres, (para que) possam sair desta sua rotina para o exterior. Também passa por essa alteração na comunidade e na sociedade, em que o homem pode escolher a roupa, pode lavar a roupa, pode tomar conta dos filhos e isso não é atributo das mulheres. Atributos das mulheres é serem mães, ponto, não é mais nenhum, por que os homens ainda não conseguem ter os filhos. Agora é preciso perceber, que temos que libertar daquilo que é as funções da mulher, nesse espaço da sociedade, para que consigam passar para o trabalho. Muitas vezes as mulheres ficam em casa porque os homens assumem essas funções, o revés não é vulgar, porque as funções de casa não

são para os homens, são para a mulher. Portanto a própria sociedade tem que se reinventar, para criar as condições para que a mulheres possam de fato chegar a esses lugares.”

“Já trilhamos muito caminhos, vemos várias mulheres, vários exemplos. Vimos aquela senhora que é a responsável do desporto feminino das meninas no Afeganistão, que está exilada na Dinamarca por causa das ameaças de morte. Temos mulheres capazes de enfrentá-los, mas depois vemos que ainda é residual na sociedade, portanto é preciso muito mais, é preciso crescer muito mais, é preciso dar espaço e percebermos que é o nosso conhecimento e nossa inteligência tem que chegar lá. Não só nas cotas, mas com esforço.”

“Os homens veem-se ameaçados quando as mulheres brilham, os homens têm mais dificuldade quando as mulheres brilham muito. Isso tudo é um caminho que se faz, eu continuo a dizer que a esta altura da evolução da sociedade, e falo da sociedade portuguesa porque é onde me situo, deveríamos ter feito muito mais no feminino, é uma liberdade conquistada, certo, mas a conquista das mulheres tem que ser pela inteligência, pelo conhecimento. É uma entrega total para o estudo, estar sempre preparada, mas, inteligentemente preparada com o conhecimento.”

3.1.6 - Oportunidades

Em oportunidades destaco as circunstâncias que são desejáveis, e que proporcionam situações favoráveis ao alcance da liderança e de sua prática. O apoio é percebido quando no percurso da vida profissional a líder feminina teve assistência de sua família para seu crescimento profissional e ao respeito de sua escolha profissional e foi através deste auxílio que a permitiu conciliar os vários papéis, a nível familiar e profissional. Este auxílio pode ter origem em familiares, o marido e filhas e familiares mais chegados. Foi destacado pela líder feminina do estudo, que em todo seu período profissional e académico houve apoio da parte da família, que a base foi o respeito que sua família teve em suas escolhas. Na vida profissional as equipas em que ela trabalha, sempre teve apoio. Que um dos objetivos é fazer a diferença na economia local, através da geração de emprego e renda, através dos vencimentos que as instituições auferem.

“A estrutura familiar tradicional tem sofrido alterações e as famílias tradicionais têm diminuído, ou através do aumento de famílias nas quais ambos os membros do casal exercem atividades laborais ou até, através das famílias monoparentais. As tarefas domésticas, os cuidados infantis e a idosos deixaram de estar confinados aos papéis tradicionais de género. Nesse sentido, os colaboradores das organizações esforçam-se para desempenhar os papéis em contexto de

trabalho e em contexto familiar tentando diminuir o conflito entre ambos” (Taveira, 2018, p. 37)

Foi revelado na entrevista que o “crescimento e o respeito que era o nível do nosso conceito familiar. Foi acima de tudo respeitar a minha decisão. Encontrar e tomar as minhas decisões, sempre com total apoio da minha família e das pessoas que passam perto, e que sempre tiveram nos momentos em que eu preciso, às vezes de algum alento, de algum colo, porque nós trabalhamos com pessoas, somos pessoas e para as pessoas e para isto tudo é esta dinâmica. Por outro lado, ainda conseguimos fazer a diferença no que diz respeito a economia local, em proporcionar que as pessoas vivem e tenham um vencimento que auferem.”

3.1.7 - Características pessoais

Aqui é evidenciado as características pessoais através dos traços de personalidade da líder feminina. Quais os motivos, motivações, ambições e o foco nos objetivos e resultados pretendidos surgem frequentemente como um fator determinante e que explica parte do sucesso alcançado. Percebe-se aqui que as motivações e ambições estão relacionadas as questões profissionais da instituição em que a líder trabalha. Que os objetivos pretendidos são as melhorias dos processos de trabalho para que as vidas dos utentes sejam também melhoradas e as reabilitações sejam conseguidas. O sucesso da sua vida profissional é percebido quando estes utentes valorizam seu trabalho. Segundo o questionário (em anexo na página 85) sobre estilo de liderança feito com a líder femininas, suas características são transformacionais.

Segundo Bass (1999) a modalidade de liderança transformacional, proporciona aos liderados elevar a consciência de grupo e da empresa, aumentando a performance, favorecendo a evolução das pessoas, alinhando com as expectativas individuais e organizacionais.

A liderança transformacional para Bass (1999) tem características intrinsecamente ligadas á: carisma, Inspiração motivacional. Estimulação intelectual e Consideração individualizada.

Segundo a entrevistada: “As dificuldades encontradas são os projetos que gostamos de ganhar e não conseguimos, porque não depende só de nós, portanto tudo isso mexe também conosco e criamos objetivos macro a nível macro das coisas, fazemos aos projetos nacionais e que as vezes não conseguimos ganhar e com isso são aqueles momentos em que ficamos mais debilitados. Mas há todo um trabalho feito e que temos que olhar para o que fizemos e, portanto, nós estamos aqui numa casa com muitas pessoas que precisam da nossa agilidade mental de

nossa decisão um momento para continuar a sua reabilitação funcional, porque as pessoas daqui vão para suas casas após a sua reabilitação funcional, as pessoas têm alta com a sua reabilitação conseguida e também são esses momentos que nos alegra, é quando as pessoas nos agradecem e nos dão um sorriso. Nós ficamos maravilhados porque no fundo também acreditamos que trabalhamos para isso.”

“Desvantagens, é um bocadinho aquilo que eu disse, das escolhas mais desvantajosas é não termos tempo para nós próprios, porque trabalhamos para os outros. Trabalhamos para os outros e deixamos de ter tempo para nós e, portanto, quando nós conseguimos algum tempo as pessoas nos perguntam, “hoje não estas a trabalhar?”. Não tenho essa disponibilidade e de fato as pessoas perguntam. Eu sempre me dediquei às instituições, eu sempre me dediquei muito, eu conheço os ensaios também para as instituições. Faço todos os documentos das instituições, todos, todos os que existem são feitos por mim, eu conheço cada papel de cada virgília lá escrita e percebo que isso tudo é dar-mo-nos muito e privamo-nos de muitas coisas, claramente que sim.”

3.1.8 - Estratégias de conciliação vida-trabalho

Em relação às estratégias de conciliação vida-trabalho, é necessário entender se existe esta conciliação e qual a importância para a vida de trabalho desta líder feminina. Se existe equilíbrio entre a vida e o trabalho, facilitando no desempenho das funções familiares e profissionais. O relato da estratégia conciliação vida trabalho está na gestão do tempo, para conciliar a vida familiar com o trabalho a líder feminina usa o pouco tempo com qualidade, para dar atenção exclusiva a sua família se desliga de redes sociais e foco seu tempo em fazer atividades que lhe dá prazer, para compensar o pouco tempo que tem para a vida em família. Percebe-se que a vida profissional tem uma importância muito grande para esta líder, dedicando seus dias e seus esforços em prol da carreira, dos utentes e das instituições que trabalha. Ela relata que esta gestão da vida profissional é uma escolha.

“A estrutura das famílias tem alterado muito nos últimos anos. Enquanto algumas décadas atrás o papel do provedor ficava a cargo do homem e as tarefas domésticas da mulher, hoje, a sociedade não se configura mais apenas desta forma. Os papéis que antes eram desempenhados relativamente ao género feminino, como os deveres do lar, hoje são desempenhados também pelo género masculino, o que acontece também com os cargos antes masculinos, pois hoje a mulher também está inserida no mercado de trabalho. No contexto organizacional atual os dois géneros, esforçam-se para balancear a vida de trabalho com a familiar, para reduzir o

conflito entre ambos. Essa tentativa de equilíbrio entre os géneros, proporciona um maior apoio para o aumento de mulheres líderes (Taveira, 2018). ”

“No momento em que a mulher conquista seu espaço no mercado e esconde que a vida familiar dá trabalho e que necessita muito do seu tempo, ela oculta que a vida familiar prejudica o desempenho profissional ou que a vida profissional prejudica o desempenho familiar.”
(Amazonas, 2013)

“A estratégia foi de facto a organização do dia a dia. Conseguir a vida dia a dia, hoje por exemplo, hoje só consegui ver minha filha meia hora, não vou ver mais minha filha hoje. Portanto, fazer coisas que eu gosto, como ir ao café. Tentarmos aproveitar os espaços que temos para aproveitá-los ao máximo. Eu não utilizo redes sociais porque acho que é um desperdício de tempo, porque prefiro falar com as pessoas. Prefiro falar com as pessoas e nas redes sociais nós não falamos para as pessoas.”

“Tenho rede social, mas não utilizo, só utilizo o *Messenger* para falar com os enfermeiros e tem o *WhatsApp* para discutir os casos clínicos com os enfermeiros, aliás o meu telefone serve quase sempre para sofridas dos doentes, para discutirmos. Porque eu acho que é um desperdício e o quando utilizava minha rede social, apresentava os meus caros gatos, os presépios que eu faço coleção, porque achava que era isso. E nós vamos ver as redes sociais e as pessoas falam o seu eu demasiado, depois é uma exposição desnecessária, pois nos é cobrada pela sociedade e para mim eu prefiro falar com as pessoas, nem que seja cinco minutos do que me expor socialmente porque, no fundo, nós quando estamos a fazer uma exposição social não sabemos, não vimos a cara do outro e não vemos as emoções que causamos no outro e acabam por não ser vantajoso por isso. E, portanto, tento aqui ao máximo gerir os meus minutos todos de forma que a conciliação seja útil. Agora, fim de semana, coisas de que as pessoas mais comuns têm eu não tenho, não tenho um Natal, ano novo, carnaval e etc., esta acaba por ser por aí. É uma escolha.”

“Nunca deixei de fazer nada que gostasse, sou muito focada na questão profissional e sempre fiz, sempre, a minha formação toda. Portanto só a base é que fiz ainda sozinha, por assim dizer, com muitas coisas, aí fiquei grávida, mas não deixei de estudar. Continuei sempre, nunca abdiquei de fazer absolutamente nada daquilo que o meu eu gostasse de fazer, não, tento conciliar com meu marido. Nunca levei as minhas filhas à escola, foi sempre o meu marido, nunca vi as festas de escola, foi sempre um marido que não trabalhava. Mas quando eu chegava a casa o tempo era totalmente para elas. Quando eu chegava a casa lá está não tinha rede social, nem computador, era dar-me totalmente tudo no tempo livre a conversa. Ao ouvir, a escutar,

isso tanto é assim que eu procurei sempre gerir um bocadinho. Agora, não tenho amigos! O que a maioria faz em ir de férias com os amigos, jantar com os amigos, não tenho. Porque estas funções obrigam-nos a uma contenção das relações, quando as pessoas se aproximam de nós, quase sempre, tem objetivos em querer saber alguma coisa, querer perceber alguma coisa, querer entrar neste que é o meio mais fechado da gestão. Sempre foi assim, primeiro difícil porque o meu marido tinha, a nível local, uma posição de gestão e depois passei a assumir, depois que ele o deixou. Passou a ser importante vivermos aqui o equilíbrio e pronto. E isso sempre tivemos uma rede muito curta de contatos muito diretos, porque ficamos muito fragilizados. Quando nós abrimos a rede ficamos fragilizados, os amigos serão nossos amigos enquanto nós somos úteis e quando nós não somos úteis não são nossos amigos, passam a ser os nossos conhecidos e, portanto, quando nós estamos no meio de amigos, tendemos a expor nos demasiado e se pudermos podemos ser cobrados. Isso é tudo que tem que ser muito controlado”.

3.1.9 - Práticas de desenvolvimento

A participante salienta que é importante traçar um planeamento de carreira, alinhado a aquisição de conhecimentos académicos, para que seja possível alcançar a gestão de topo.

Os conhecimentos técnicos e o *know-how* na área de atuação são apontados como fatores essenciais para alcançar posições de liderança na área em questão. A participante salienta ainda a importância da formação académica aliada à prática profissional, para agregar novas habilidades e formas de fazer uma boa gestão. Na prática da liderança, o diálogo foi colocado como ferramenta de gestão, e outra ferramenta de gestão que é a negociação. Também é destacado pela líder feminina as características da liderança e o estilo que a mesma adota para sua gestão, percebe-se suas características centradas para os objetivos das instituições e o estilo adotado, está focado na gestão transformacional. Uma das práticas de desenvolvimento profissional destacada na entrevista, foi através da observação da gestão de outras líderes femininas. Em sua prática de liderança o saber fazer foi muito evidenciado e esta característica de gestão, fez a diferença na eficácia da sua gestão.

A participante salienta que é importante traçar um planeamento de carreira, alinhado a aquisição de conhecimentos académicos, para que seja possível alcançar a gestão de topo.

“Uma tendência a que se vem a assistir a nível organizacional é o encorajamento dos colaboradores a tornarem-se ativos e proativos na gestão da sua própria carreira. A gestão da própria carreira envolve a obtenção de informação, para ter as ferramentas necessárias para

a resolução de problemas e tomada de decisões em conformidade com o que será melhor para a sua carreira, nesse sentido é fomentando um pensamento estratégico e é dada ênfase a uma postura que se caracteriza pela atenção às fraquezas e forças do colaborador (Kossek, et. al, 2008).”

“Eu acho que acima de tudo, as mulheres só serão líderes se isso for uma vontade própria, fazer parte dos seus objetivos. Portanto, as mulheres têm como objetivo ser donas de casa, tendo seu trabalho assalariado e as donas de casa, seus filhos e isso é legítimo. Há outras mulheres que querem crescer profissionalmente, querem fazer diferença na sua comunidade na sociedade e farão sempre por isso, não vão ter obstáculos por terem filhos. Eu tenho duas filhas, hoje são adultas, mas já foram crianças e nunca foram um obstáculo, portanto quando nós vimos os obstáculos dessa forma é porque nós também não temos muito interesse pessoal em chegar mais além. Quando nós temos um objetivo, conseguimos arranjar aqui formas de termos pessoas que nos rodeia que nos darão as ajudas para nós que precisamos. Agora, isto é uma vontade muito própria pela vontade de cada um se expor.”

“A conversa, o diálogo, ouvir as pessoas e a assertividade em chamar as pessoas. É por isso que eu acho que as redes sociais não são boas, porque eu preciso olhar para as pessoas, você tem que olhar para mim e perceber aquilo que eu estou a transmitir, se eu estou a transmitir segurança, se estou à vontade daquilo que eu costumo dizer, é seguro, se percebem que sabemos o que estamos a dizer e se faz parte da nossa prática, ou nós nos preparamos para dizer. Acho que percebemos isso quando nós escutamos as pessoas e ouvimos as pessoas. É uma arma que é inquestionável, porque a negociação sai muitas vezes numa conversa, negociamos, falamos, estamos disponíveis para as pessoas.

“Para a sociedade as mulheres têm a imagem que sempre tem fragilidade emocional, não tanto física, mas emocional. Que as decisões são tomadas muito emocionais e não decisões racionais. E isso eu acho que é importante que as pessoas quando se preparam para a gestão trabalhem esta área, porque nós não podemos ser emocionais, eu sou muito mais funcional, do que emocional. A maior parte das mulheres que conheço na vida profissional, quer ao nível familiar, são muito, muito emocionais. No meu caso nem com meus filhos eu nunca fui assim e, portanto, não tenho esse perfil. Um exemplo é, eu vou tirar um curso, esse é o meu lema para ser autónoma, então devo crescer, não “ah quando eu vou casar porque ter filhos faz parte dos meus objetivos”.

“A prática vem da área da saúde e, portanto, tinha chefes intermédios, também na minha área. Curiosamente a enfermagem é uma profissão de mulheres, os chefes intermédios são quase todas mulheres e isso também me deu algum conhecimento de observação, perceber como é que se lidava com as equipas, sendo que era um nível intermédio e há sempre um nível de coisa acima de um gestor. Mas a um nível intermédio foi de fato um grande trampolim para conseguir a aprendizagem da gestão de pessoas, mais do que aquilo que nós fazemos em um hospital, que não fazem gestão das nossas equipas e acima de nós está a gestão de topo e faz essa diferença. Isto é importante, é importante nós termos também alguns exemplos na nossa vida que nós possamos desenvolver o conhecimento prático, porque o teórico é mais fácil, a gente se deu às vezes o conhecimento prático é um bom trampolim para todos, nós temos de tomar decisões difíceis e às vezes temos de tomar decisões muito difíceis, que também mexem conosco, como pessoas, que não gostamos, mas temos que nos manter ali fiéis aos princípios que, se é para fazer, é para fazer. Isto foi de facto a área da saúde um trampolim para eu conseguir também trazer para aqui algum conhecimento prático do que era a gestão”.

“Tenho procurado ao longo dos anos que aqui estou, ter um estilo muito próprio. Eles estão perfeitamente documentados. Eu não sou um estilo, delego com alguma dificuldade algumas coisas, porque são as pessoas e nesta casa nós podemos mudar, mas o último responsável é a gestão de topo. Eu delego algumas funções, mas a responsabilidade para podermos mudar é nossa. Portanto eu não mudei meu estilo desde que cheguei, me mantive sempre muito fiel ao meu estilo de gestão, de ouvir as pessoas e ouvir as pessoas a tomar decisões. É preciso tomar decisões, fora por muito que isso possa para aquela pessoa, não ser, não ir ao encontro da sua expectativa, mas é preciso tomar essa decisão e, depois que está tomada, está tomada, assim sempre com total responsabilidade sobre tudo o que cada um profissional faz, porque eu sou o responsável. Mesmo quando as coisas correm mal, eu dou sempre a cara e eles também sabem isso. Mas eu nunca mudei meu estilo nesses anos que estou cá. Agora, meu estilo foi muito baseado sobre como fazer. Todos sabem, que se é preciso ir para a cozinha eu vou, era preciso lavadeira eu vou, foi preciso ir para a limpeza eu vou. Sei fazer tudo nesta instituição. E eles também sabem isso e, portanto, o fato de saberem que eu sei fazer tudo, dá-me propriedade para que ninguém possa contestar minha posição. Não é uma linguagem que aplique a minha gestão porque, eu faço tudo e sei fazer tudo, tudo, tudo. E isso traz propriedade no conhecimento prático, do saber fazer, o saber fazer na gestão é fundamental, saber fazer porque, quando eu digo não tem que ser assim, não é conhecimento teórico e sim prático”.

“Vou estar na Santa Casa por mais três anos, no Centro de Bem-Estar vou sair em 2022. Termina aquilo que a lei prevê da nossa prática. Aquilo que eu tentava fazer agora é tentar delegar mais, com a minha supervisão, para as pessoas se habituem a trabalhar sem que eu esteja, a tomar decisões sem que eu esteja, não ter medo de assumir responsabilidades e de perceber a dificuldade, muitas vezes, na decisão que nós temos (de tomar). Alguns eu estou a fazer esse método agora, todos os meses treinando o enfermeiro responsável e que há uma série de coisas que tem que fazer, para os doentes, para as famílias. E, portanto, agora dizem muitas vezes que já percebem as minhas dificuldades, muitas vezes na decisão. Eles não querem, eles estão a fazer isso há um ano e meio e agora presenciam a dificuldade que é tomar a decisão. Então para nós que ficamos a tomar a decisão no lugar do outro, pomos em causa o trabalho, por exemplo, o horário de saída, e as pessoas dizem para nós que o horário é uma porcaria. Então agora com isto os enfermeiros assumimos essas responsabilidades tornam se um pouco mais sensíveis a entender como é o processo de tomada de decisão”.

“As mulheres têm de querer efetivamente e tem que vingar pelo conhecimento e não pelas cotas, porque se estamos à espera de crescer pelas cotas nunca seremos respeitadas e as pessoas têm que nos respeitar pelo nosso conhecimento. Nós temos que saber que temos que mostrar o conhecimento, mais importante sobretudo é o conhecimento e não a autoridade. Por termos lugares e cotas que é isso que Portugal ultimamente tem tido nomeadamente na área política, há cotas, é uma percentagem de mulheres, não é aliciante para as mulheres. Se não há também a cultura das mulheres terem cargos é uma questão também cultural e, portanto, temos que crescer, e também sermos exemplares para outras pessoas. A questão do pensamento também tem que ser mudada, mas nunca será pelas cotas, tem que ser sempre pelo conhecimento. Nós mostrarmos que temos o conhecimento, esse o caminho é esse o caminho.”

3.1.10 - Bem-Estar

Para entendermos o impacto que a liderança feminina pode trazer ao bem-estar das equipas de trabalho, levamos em consideração a percepção cultural histórica sobre os géneros.

“As normas culturais e sociais para as mulheres, assim como as suas responsabilidades e papéis, podem resultar em percepções tendenciosas sobre as mulheres e a sua capacidade para liderar (Haile et al., 2016). Schein (1973) concluiu que as mulheres são associadas a certas

características, como a compreensão, ser-se intuitiva e prestável. As mulheres são mais prestáveis, bondosas, compreensivas e têm mais compaixão (Bark, Escartín, Schuh & Dick, 2016; Heilman, 2012; Kapasi et al., 2016; Kossek et al., 2016)."

"Já os homens possuem características como a assertividade, são dominantes, competitivos, ambiciosos e orientados por objetivos. A inteligência, competência e criatividade, não foram relacionadas com nenhum dos géneros. Ser conflituoso, cruel, desonesto e desleal são características que aparecem como indesejáveis (Schein, 1973). Esta associação entre estereótipos de género e as características necessárias para liderar e gerir parece ter influência no número limitado de mulheres em posições de liderança (Schein, 1973). (Taveira, 2018)."

"Por outro lado, as mulheres não podem ser emocionais, mas para os equilíbrios emocionais das equipas são mais sensíveis e, portanto, por serem mais sensíveis me parece que consegue haver mais equilíbrio, com alguma sensibilidade, para algumas questões, que nos aparecem no dia a dia do nosso trabalho. Os homens são menos sensíveis, o fato das mulheres terem essa sensibilidade mais aguçada, penso que poderá haver maior equilíbrio também em relação a isso. Por outro lado, o fato de ser mulher e ter a noção clara daquilo que é exigido lá fora na qualidade de mulher, de mãe e de esposa, também consegue trazer para dentro o equilíbrio para as outras que cá estão. Por eu ser mulher, consigo em contramedida, perceber as necessidades, que estão previstas, porque estou numa situação igual, quando são mulheres, porque também sou mãe também e também sou esposa. Julga que os equilíbrios emocionais são mais facilitadores com as mulheres."

3.1.11 – Análise do estilo de liderança.

O estudo sobre o estilo da liderança utilizado nas instituições foi feito através do *Multifactor Leadership Questionnaire* (Questionário Multifatorial de Liderança), desenvolvido por Bernard Bass e Bruce Avolio, (2000). Foi aplicado na líder feminina das duas instituições pesquisadas, sobre liderança Transformacional, Transacional e Laissez-faire, para identificar qual o estilo era utilizado na gestão. O estilo apontado pelo questionário evidenciou que a líder feminina tem mais características da liderança Transformacional e algumas da Transacional, apontando para uma liderança mais carismática. A seguir evidencio as características apontadas pela líder

feminina desse estudo. Serão destacadas as perguntas em três tipos de liderança: Transformacional, Transacional e Laissez-faire.

As perguntas listadas abaixo são as que caracterizam a liderança Transformacional.

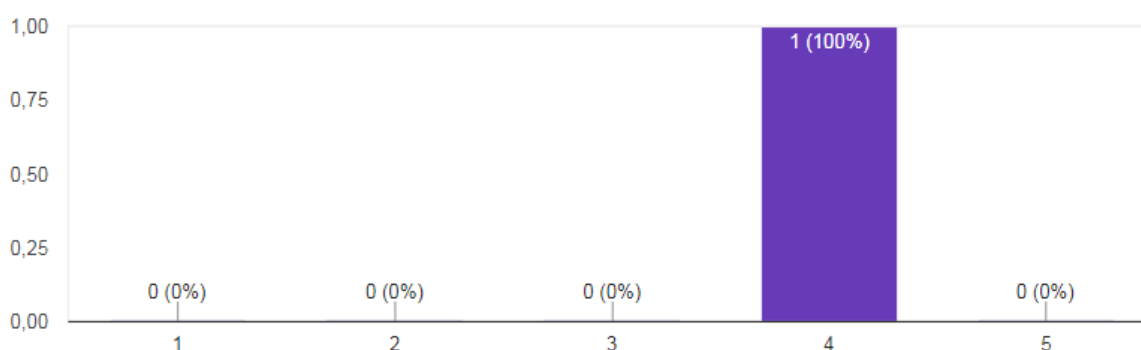
“Mitchell (1974) acrescentam duas proposições que contribuem para esta caracterização. Em primeiro lugar, o comportamento do líder carismático é aceitável e satisfatório para os seguidores, na medida em que eles adoptam este comportamento como fonte futura de satisfação. Em segundo lugar, o comportamento do líder carismático é motivador e aumenta o esforço para o alcance dos objectivos, desde que este comportamento produza satisfação do seguidor para o desempenho efectivo e complementa seu meio ambiente, proporcionando treino, orientação, apoio e recompensas para o desempenho efetivo.”

“Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas”

8 - Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas.



1 resposta

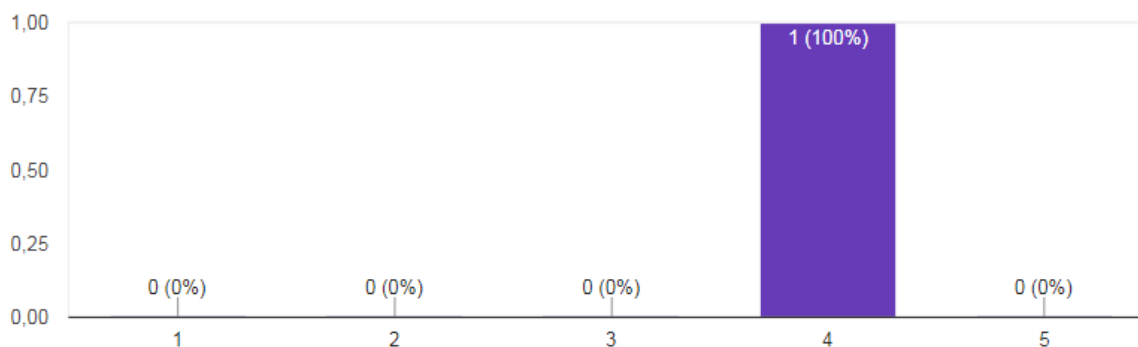


“Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação”

14 - Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação.



1 resposta

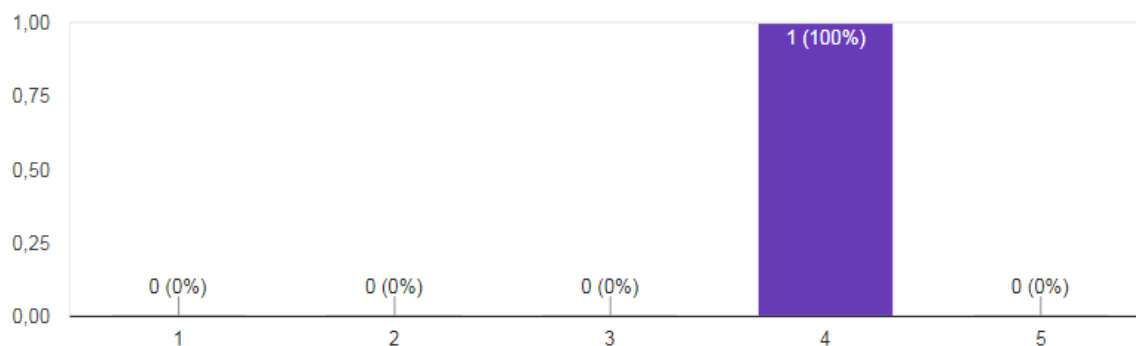


“Considero as consequências éticas e morais das decisões”

23 - Considero as consequências éticas e morais das decisões.



1 resposta

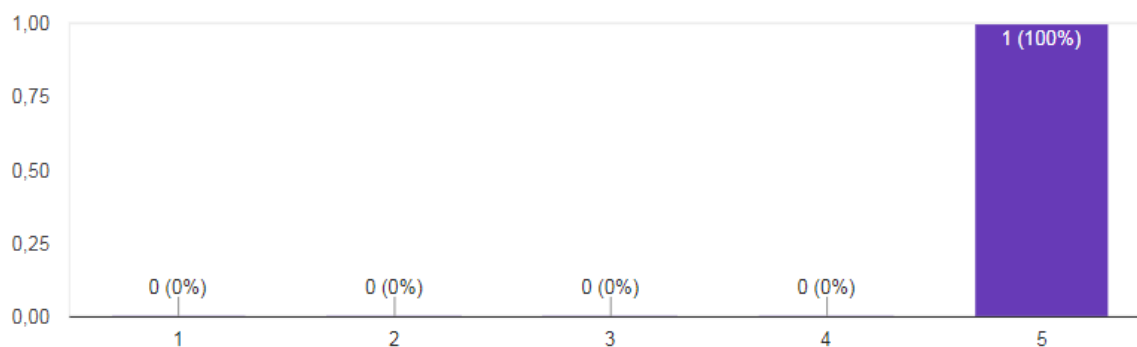


“Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros”

29 - Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação ao outro.



1 resposta

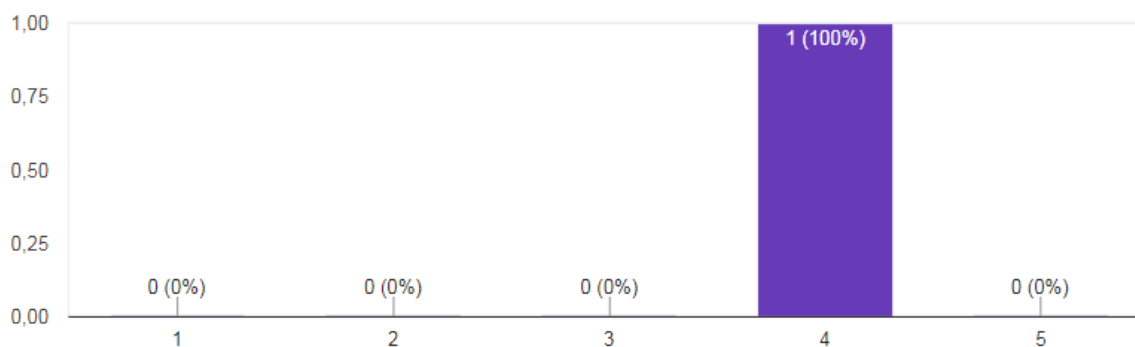


“Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos”

30 - Faço com que os outro olhem para os problemas de diferentes ângulos.



1 resposta



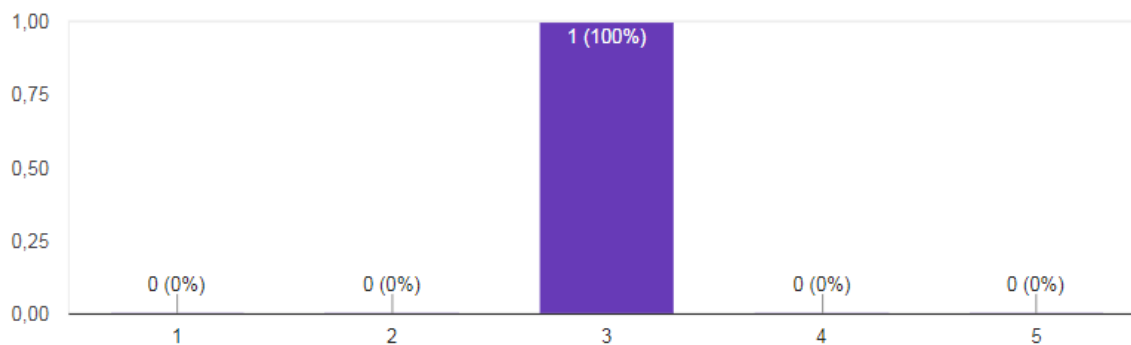
“Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as actividades”

32 - Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as actividades.

2 - Examino situações críticas perguntando se são adequadas.



1 resposta

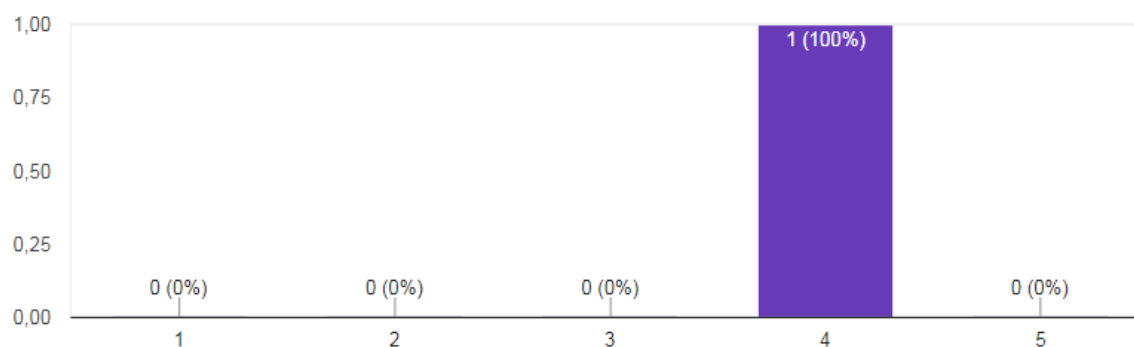


“Examino situações críticas questionando se são adequadas”

“Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes”

6 - Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes.

1 resposta

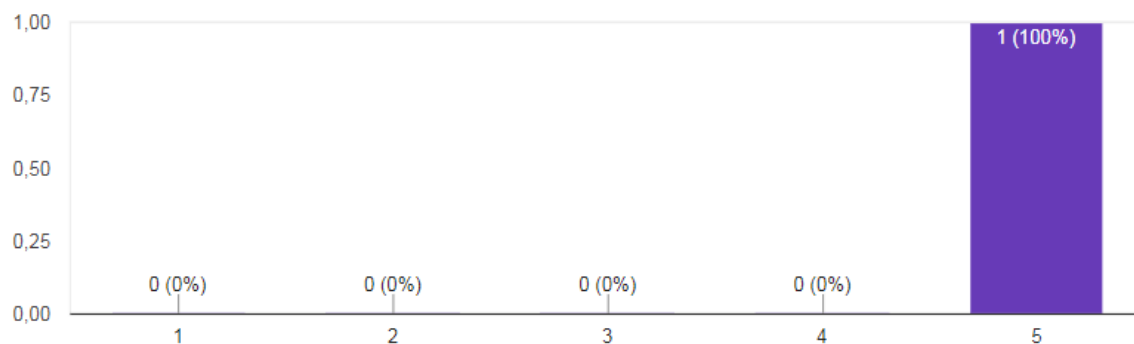


“Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo”

19 - Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.



1 resposta

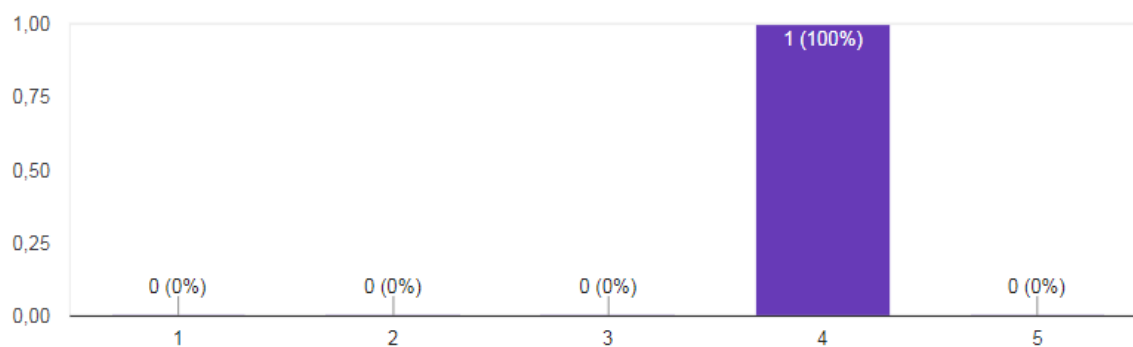


“Falo de forma optimista sobre o futuro”

9 - Falo de forma optimista sobre o futuro.



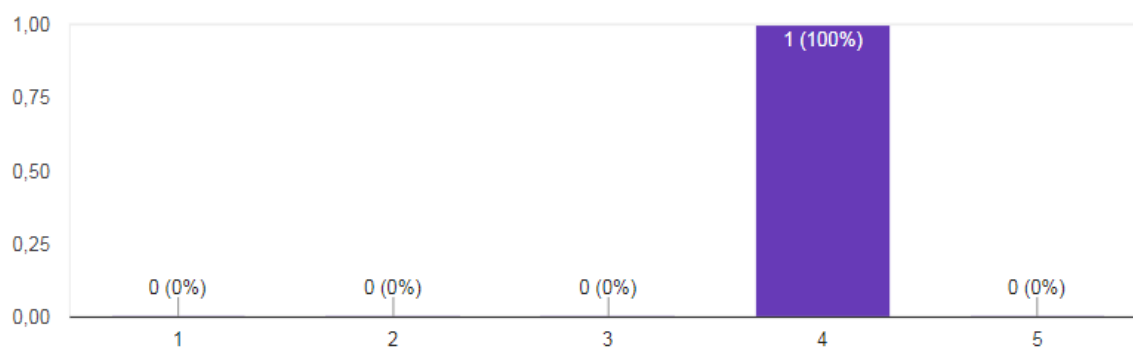
1 resposta



“Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado”

13 - Falo com entusiasmo o que precisa ser realizado.

1 resposta

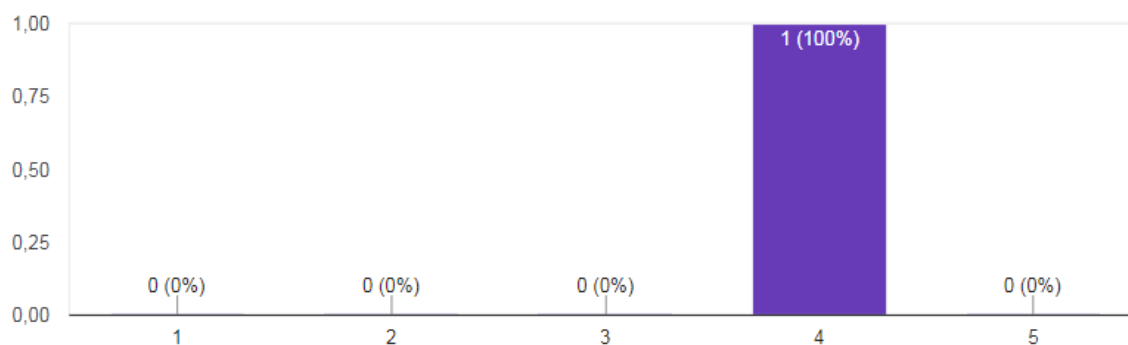


“Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro”

26 - Articulo uma posição positiva e motivada a respeito do futuro.



1 resposta

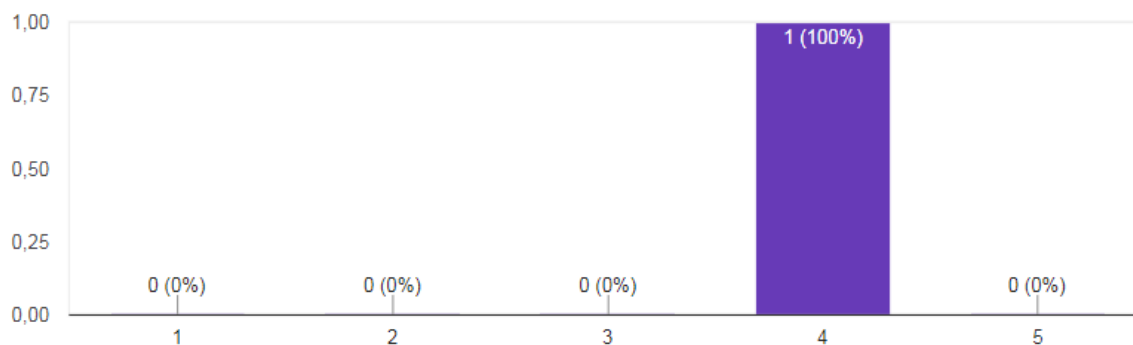


“Invisto o meu tempo a ensinar e treinar”

15 - Invisto meu tempo em ensinar e treinar.



1 resposta

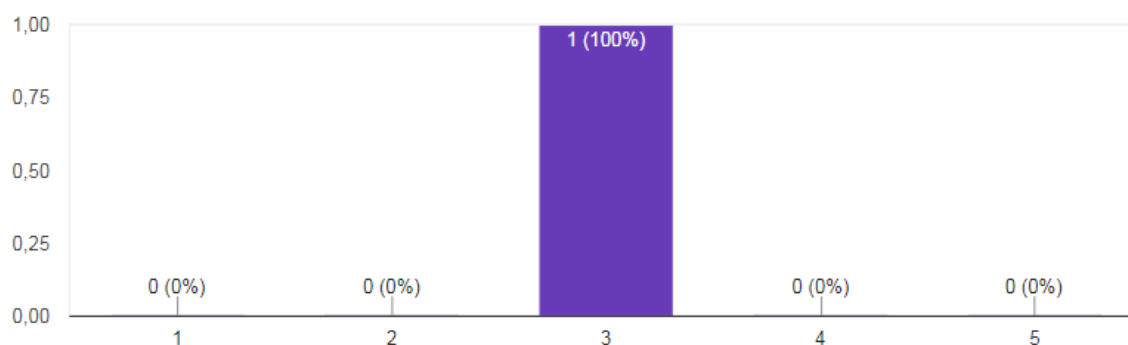


“Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão”

34 - Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.



1 resposta

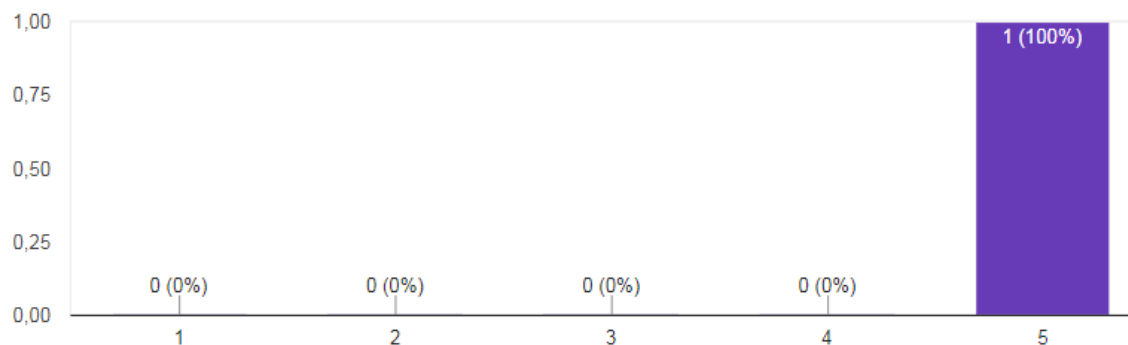


“Expresso confiança de que metas serão alcançadas”

36 - Expresso confiança de que as metas serão alcançadas.



1 resposta

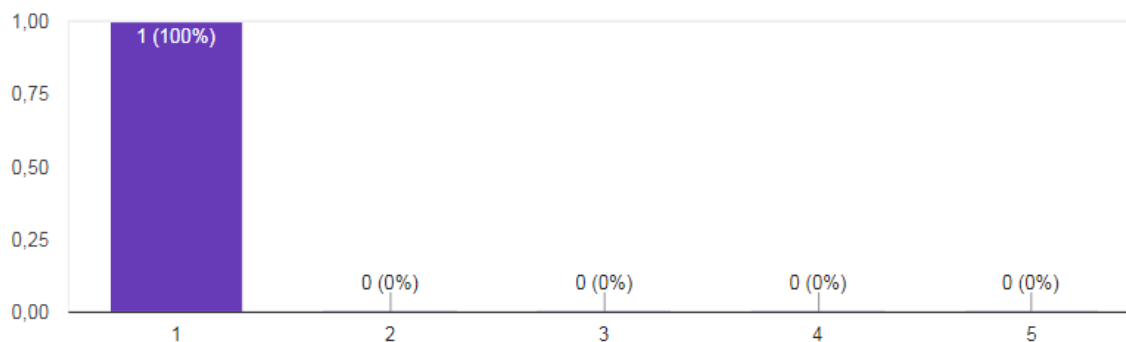


“Actuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim”

21 – Actuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.



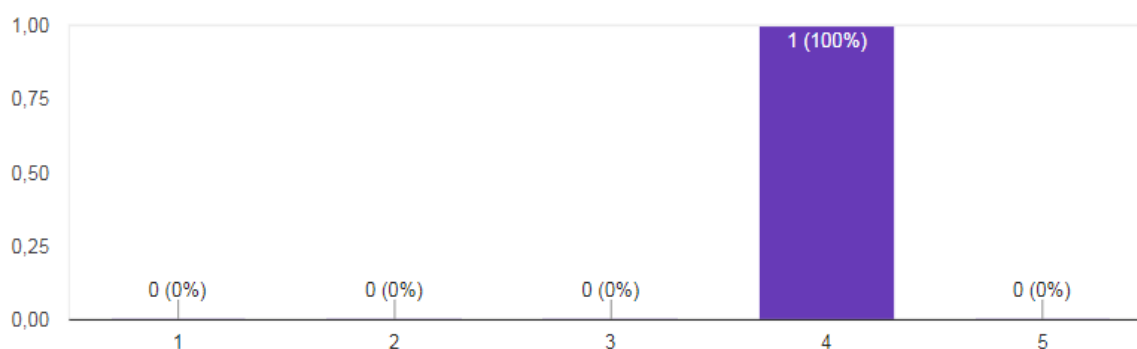
1 resposta



“Demonstro um senso de poder e confiança”

25 – Demonstro um senso de poder e confiança.

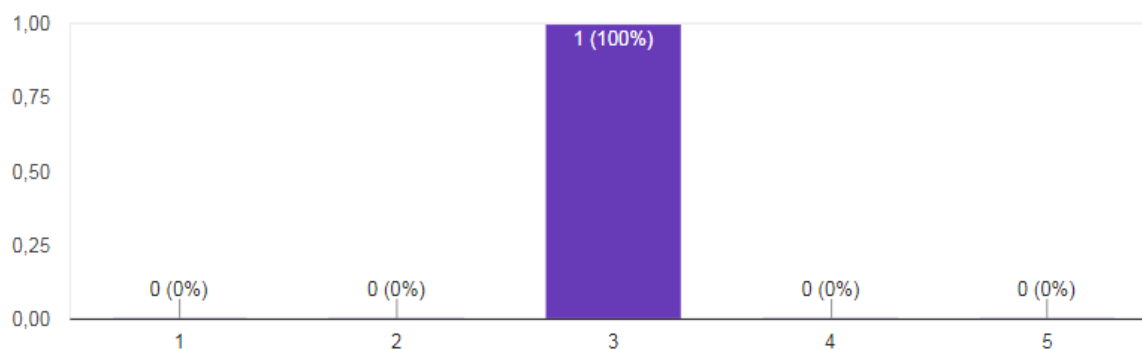
1 resposta



“Gero orgulho por estarem do meu lado”

10 – Gero orgulho por estarem ao meu lado.

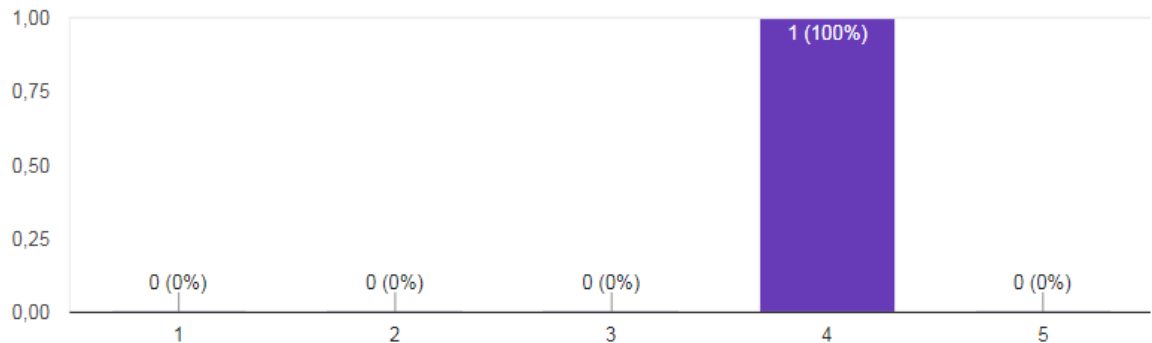
1 resposta



“Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo”

18 - Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.

1 resposta

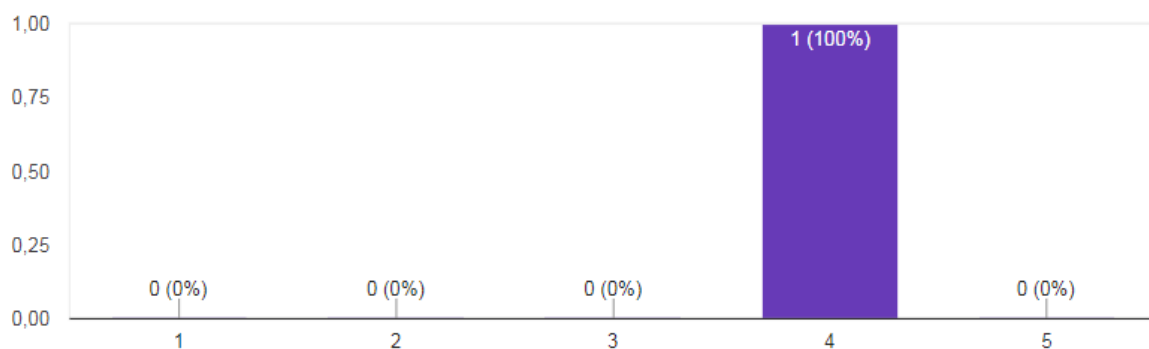


“Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes”

31 - Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.



1 resposta



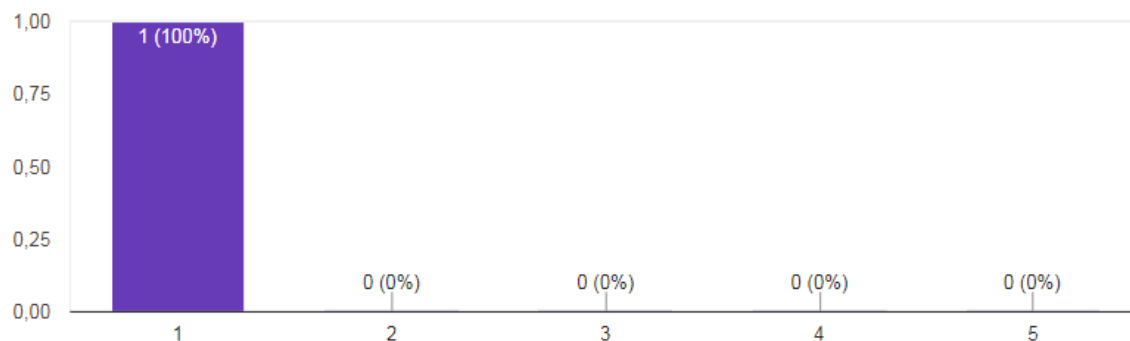
As próximas perguntas listadas abaixo são as que caracterizam a liderança Transacional.

Bass & Avolio (1993) comentam que, nesta abordagem, o líder estabelece trocas e acordos com os seguidores, explicitando exatamente o que ganha, quando ocorrem os acertos e o que perde quando ocorrem erros. Os autores acrescentam ainda que o líder utiliza recompensas contingentes, quando os seguidores atingem os objetivos planejados. Deste modo, o líder oferece reforços positivos para que a equipa alcance os objetivos propostos.

“Forneço ajuda aos outros em troca dos seus esforços”

1- Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços.

1 resposta

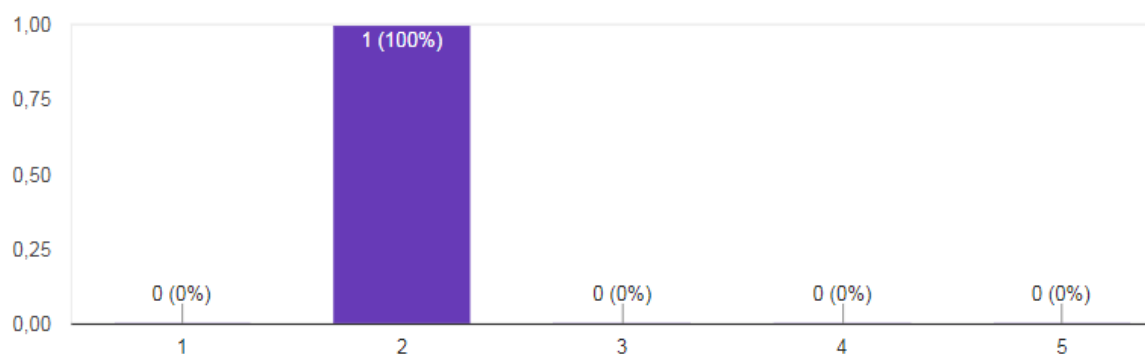


“Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios de padrões esperados”

4 - Foco a atenção em irregularidades, erros, exepções e desvios de padrões esperados.



1 resposta

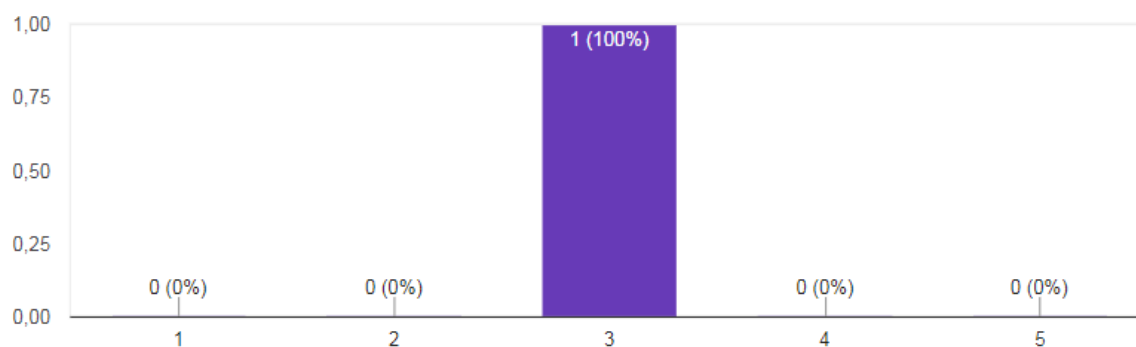


“Discuto quem é responsável por atingir metas específicas de desempenho”

11 - Discuto quem é responsável por atingir metas específicas de desempenho.



1 resposta

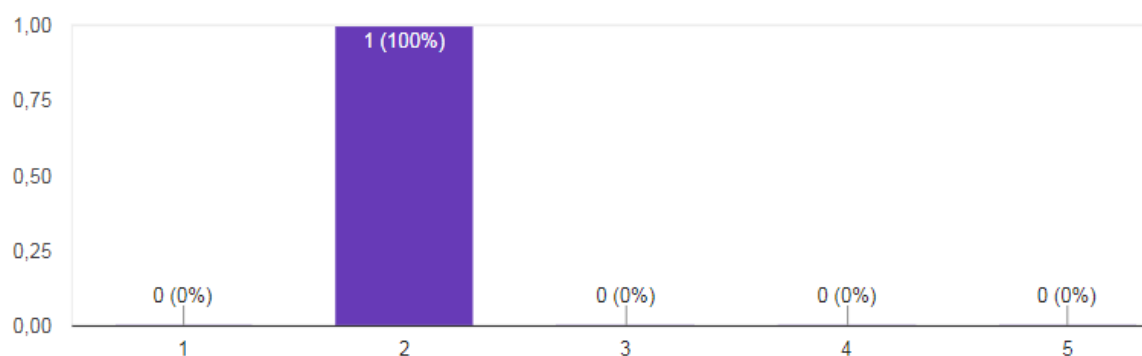


“Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas”

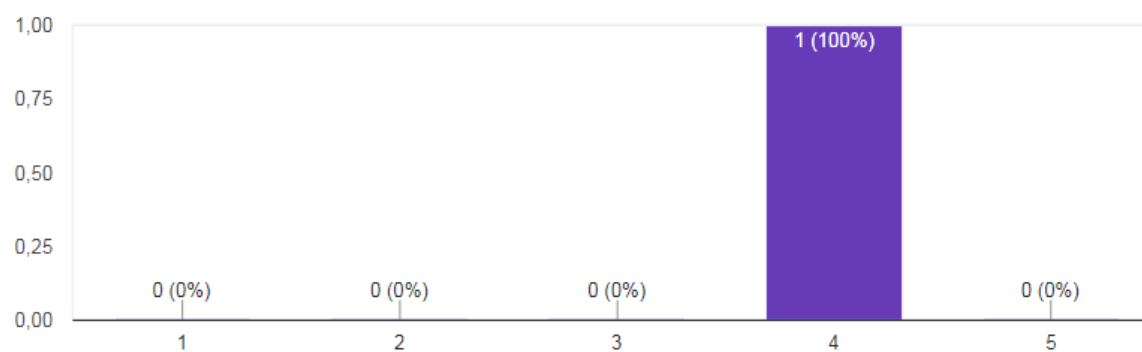
“Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas”

22 - Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.

1 resposta



1 resposta

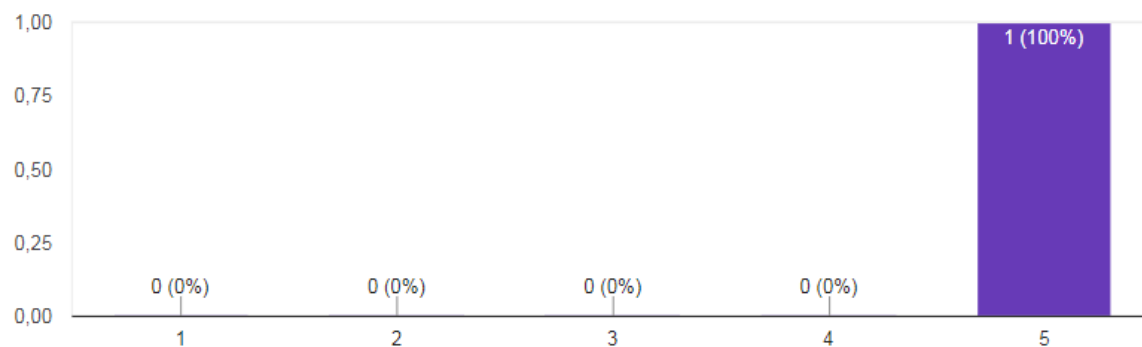


“Mantenho-me a par de todos os erros”

24 - Mantenho-me a par de todos os erros.



1 resposta

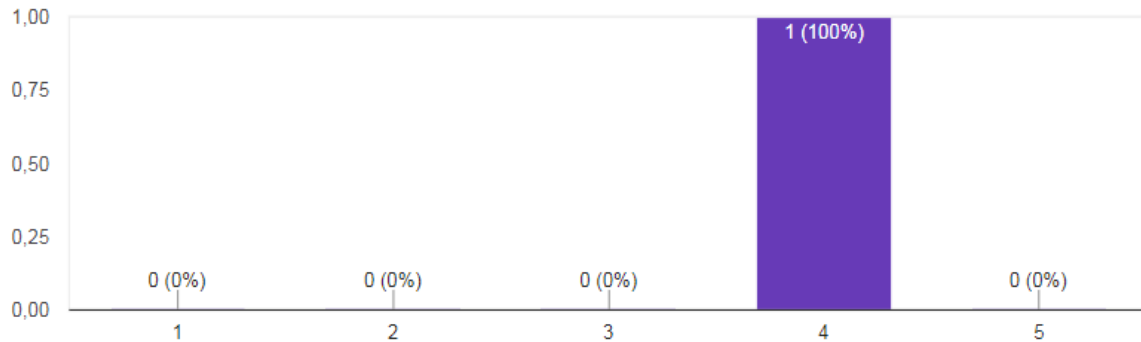


“Dirijo minha atenção as falhas a fim de atingir os padrões esperados”

27 – Dirijo minha atenção as falhas a fim de atingir os padrões esperados.



1 resposta

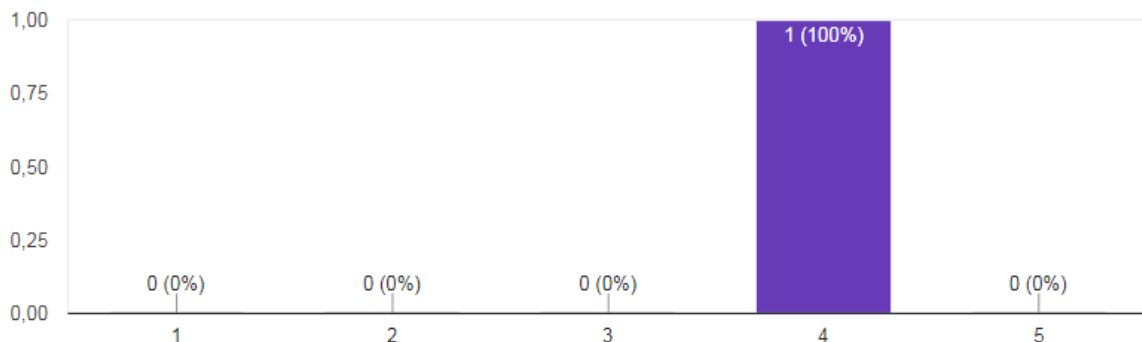


“Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas”

35 – Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.



1 resposta



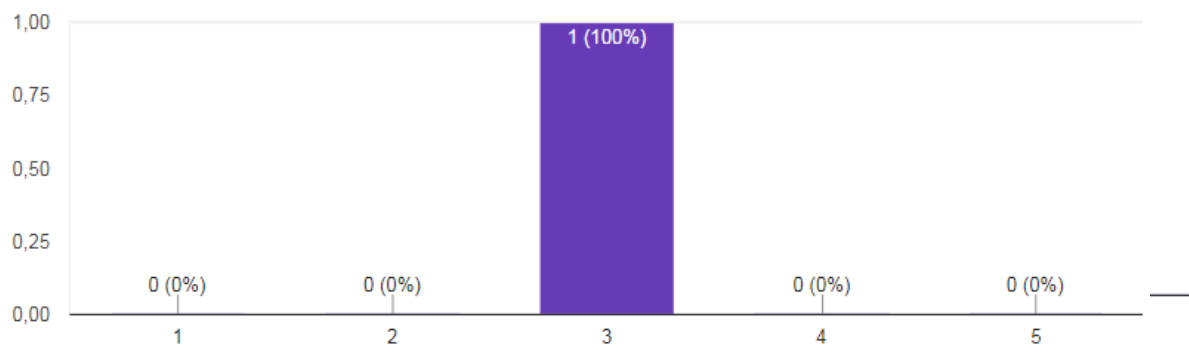
A seguir destaco as características apontadas pela líder feminina sobre Liderança Laissez-faire, o questionário aponta que a característica da liderança Laissez faire não se enquadra na gestão desta líder.

“Esta última dimensão (fator) identifica simplesmente a ausência ou o evitar do exercício da liderança, traduzido normalmente por uma ineficácia nos resultados obtidos. Isto significa que, ao contrário da liderança transformacional e transacional, aqui não é possível encontrar um ambiente de trabalho com objectivos definidos, pois o responsável não assume qualquer plano de ação e adia tomar decisões importantes, ignorando as suas responsabilidades e autoridade. Como referem Bass e Avolio (1999) o estilo “laissez-faire” é simplesmente a negação da liderança.

“Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios”

3 - Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.
5 - Evito envolver-me quando assuntos importantes surgem.

1 resposta

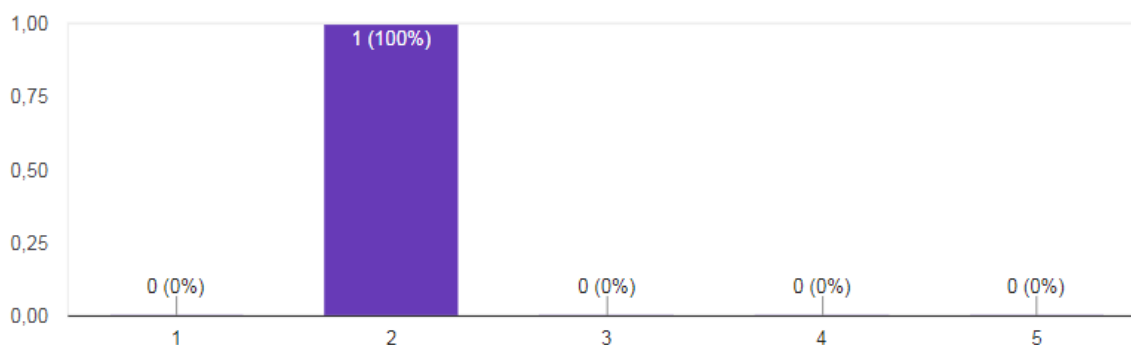


“Evito envolver-me quando assuntos importantes surgem”

“Estou ausente quando necessitam de mim”

7 - Estou ausente quando precisam de mim.

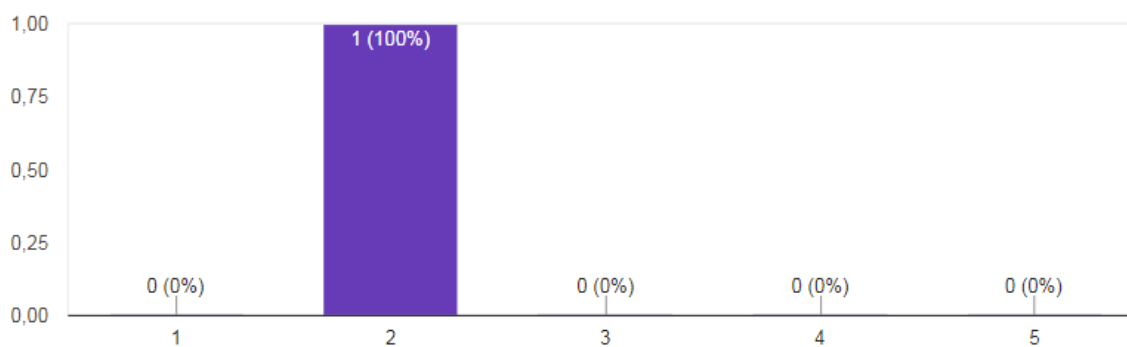
1 resposta



“Espero as coisas darem erradas para começar a agir”

12 - Espero as coisas darem erradas para começar a agir.

1 resposta

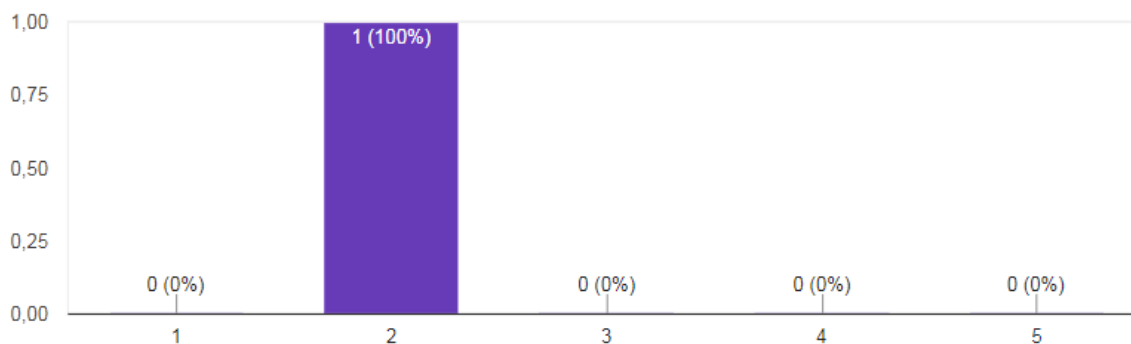


“Demonstro acreditar que “não se mexe no que está a dar certo”.”

17 - Demostro acreditar que "não se mexe no que está a dar certo".



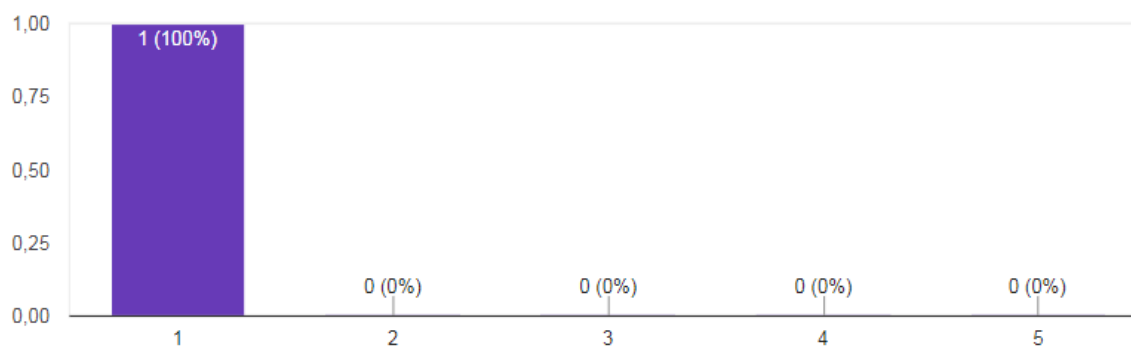
1 resposta



“Demoro a responder as questões urgentes”

33 - Demoro a responder as questões urgentes.

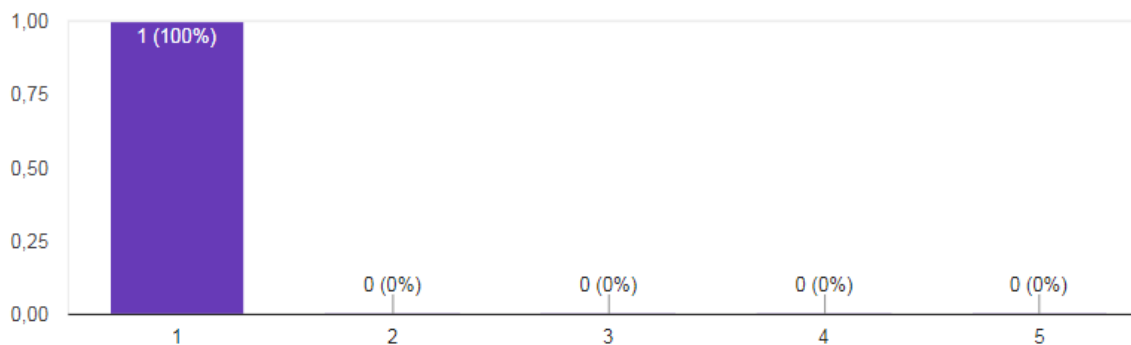
1 resposta



“Demonstro que os problemas devem tornar-se crónicos antes de eu agir”

20 - Demostro que os problemas devem tornar-se crónicos antes de eu agir.

1 resposta

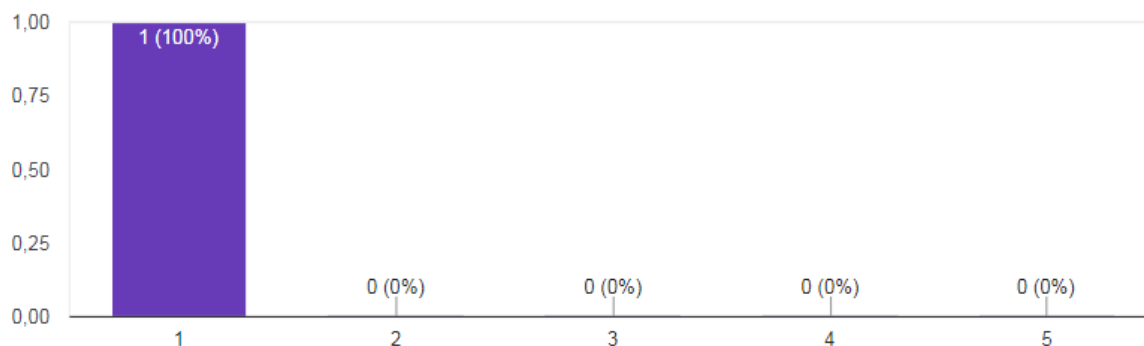


“Evito tomar decisões”

28 - Evito tomar decisões.



1 resposta



O questionário sobre estilo de liderança era de 1 a 5. Em que 1 era **Nunca**; 2, **Raramente**; 3, **Às vezes**; 4, **Frequentemente** e 5, **Sempre**

Item	Multifactor Leadership Questionnaire	Categoria	Dimensão	Respostas em Percentagem
10 18 21 25	Gero orgulho por estarem do meu lado. Às vezes Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo. Frequentemente Actuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim. Nunca Demonstro um senso de poder e confiança. Frequentemente		Influência Idealizada (atribuído)	Liderança Transformacional
6 14 23 34	Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes. Frequentemente Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação. Frequentemente Considero as consequências éticas e morais das decisões. Frequentemente Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão. Às vezes		Influência Idealizada (comportamento)	
9 13 26 36	Falo de forma otimista sobre o futuro. Frequentemente Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado. Frequentemente Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro. Frequentemente Expresso confiança de que metas serão alcançadas. Sempre		Inspiração Motivacional	
2 8 30 32	Examino situações críticas perguntando se são adequadas. Às vezes Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas. Frequentemente Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos. Frequentemente Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as actividades. Sempre		Estimulação Intelectual	

O IMPACTO DA LIDERANÇA FEMININA NO BEM-ESTAR DAS EQUIPAS DE TRABALHO

15	Invisto meu tempo ensinando e treinando. Frequentemente	Consideração Individual		
19	Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo. Sempre			
29	Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros. Sempre			
31	Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes. Frequentemente			
1	Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços. Nunca	Recompensa Contingente	Liderança Transacional	
11	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho. Às vezes			
16	Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas. Frequentemente			
35	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas. Frequentemente			
4	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados. Raramente	Gestão por exceção (activo)		
22	Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas. Raramente			
24	Mantenho-me a par de todos os erros. Dirijo minha atenção às falhas. Sempre			
27	Dirijo minha atenção as falhas a fim de atingir os padrões esperados. Frequentemente			
3	Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios. Às vezes	Gestão por exceção (passivo)	Liderança Laissez-faire	
12	Espero as coisas darem erradas para começar a agir. Às vezes			
17	Demonstro acreditar que “não se mexe no que está dando certo”. Às vezes			
20	Demonstro que os problemas devem tornar-se graves antes de agir. Nunca			
5	Evito me envolver quando assuntos importantes surgem. Às vezes	Laissez-faire		
7	Estou ausente quando necessitam de mim. Às vezes			
28	Evito tomar decisões. Nunca			
33	Demoro a responder as questões urgentes. Nunca			
39	Faço com que os outros façam mais do que o esperado. Às vezes	Esforço Extra	Fatores de Resultados	
42	Elevo o desejo dos outros de obter sucesso. Frequentemente			
44	Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação. Sempre			
37	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho. Frequentemente	Eficácia		
40	Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores. Sempre			
43	Sou eficaz em atender as necessidades da organização. Sempre			
45	Lidero um grupo que é eficiente. Frequentemente			

38	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios. Sempre	Satisfação como líder	
44	Trabalho com os outros de maneira satisfatória. Sempre		

Fonte: Adaptado de Bass e Avolio, 1995

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados deste trabalho evidenciaram que, na percepção dos funcionários da líder, existe uma resposta positiva e um bem-estar conseguido através da liderança feminina. A percepção desse resultado é possível a partir da demonstração do questionário aplicado pelo software IBM SPSS Versão 25. Esta foi a ferramenta computacional escolhida para a análise estatística dos dados. Conforme exposto, os resultados demonstram que a percepção da gestão feminina promovem o bem-estar nas instituições estudadas.

A partir da análise temática do questionário sobre as características da pessoa estudada, identificamos que um dos motivos de haver um impacto positivo nas equipas de trabalho chefiadas pela líder feminina está na boa liderança, associada ao bem-estar dos colaboradores. A qualidade da líder, segundo os liderados, está associada a forma com que esta trata os trabalhadores, em específico, com sinceridade e consideração. Estes afirmam também que a proposta de tarefas intelectualmente motivadoras e desafiadoras e à disponibilidade em oferecer apoio social, quando necessário, proporcionam uma boa liderança.

Um dos elementos evidenciados neste estudo, pela líder, foi a importância das suas características pessoais e a personalidade como um fator contribuinte para o sucesso. Konrad et al. (2000) afirmam que, em relação às preferências pelas particularidades do trabalho, as mulheres e os homens demonstram o mesmo nível de importância no que concerne a oportunidades de promoção, reconhecimento, autonomia e o sentimento de realização. Konrad et al. (2000) concluem, a partir do que já foi referido, que as mulheres, em relação ao ambiente de trabalho, aumentaram as aspirações em detrimento das barreiras e o preconceito de género estarem a diminuir. A líder feminina deste estudo é gestora de duas instituições e através da entrevista realizada foi possível verificar que o fator essencial para seu sucesso é a sua personalidade e suas características pessoais, nomeadamente a motivação, a determinação e o foco nos objetivos profissionais.

Para além da análise de género, foi possível perceber, através da análise dos tipos de liderança em que a líder se encaixa, que o estilo de liderança também é um fator primordial para

o bem-estar das equipas. O estilo apontado pelo questionário, desenvolvido por Bernard Bass e Bruce Avolio, (2000), demonstrou que as características de liderança identificadas na entrevistada são atributos da liderança Transformacional e algumas da Transacional, expondo uma liderança mais carismática. Das duas características, a líder demonstrou ter um estilo predominantemente transformacional demonstrando uma liderança eficaz. Alguns atributos mencionados por Bass (1990) sobre a liderança transformacional indicam que o carisma, a inspiração, a estimulação intelectual e a consideração individual são características presentes nesse tipo de liderança. O autor também afirma que, ao serem carismáticos, os líderes inspiram em seus funcionários uma visão e um sentido de missão, e com isso, ganham confiança e respeito dos colaboradores. Uma expressão utilizada para definir como este tipo de liderança inspira os funcionários é: “vestir a camisola”, “As organizações necessitam de pessoas empenhadas, comprometidas, dispostas a “irem mais além” e a adotarem comportamentos espontâneos, inovadores e de cidadania” (Coelho, 2015)

Segundo Rego e Cunha (2004), citados por Ilharco e Lourenço (2009) as duas teorias mencionadas anteriormente neste estudo, são diferentes mas igualmente eficazes. A liderança transacional e a transformacional servem para propósitos diferentes e funcionarão melhor dependendo do contexto inserido. Na liderança transformacional, como já referido anteriormente, o líder almeja inspirar seus colaboradores para que os mesmos sintam que estão unidos numa missão de sucesso, já os líderes transacionais salientam as relações de obrigatoriedade, códigos disciplinares e motivam os funcionários com um troca de ações e resultados a curto prazo.

No início deste estudo percebemos que durante muito tempo a gestão masculina sempre foi predominante, mas com o passar das gerações os fatores importantes para alcançar o topo são competências de cada um, que se sobrepõem ao género. A sociedade movimenta-se para um ambiente de trabalho em que os géneros convivem e trabalham de forma proporcional, principalmente em relação aos cargos de liderança e gestão de topo.

CONCLUSÃO

A pesquisa sobre o impacto da liderança feminina no Bem-Estar das equipas de trabalho teve a caracterização da amostra feita por uma análise descritiva dos dados dos participantes, foram apresentadas em forma percentual.

O estudo indica que há um grande impacto de bem-estar nas equipas de trabalho com a liderança feminina. Foi identificado que a liderança em causa proporciona bem-estar no dia a dia de sua gestão, também impacta positivamente as equipas de trabalho. O estudo apontou que as características da liderança e seu estilo, proporcionam um ambiente saudável.

Os estudos apontam que o estilo de liderança adotado pela líder feminina é o de liderança transformacional. A liderança transformacional caracteriza a líder como alguém que estabelece padrões de comportamento elevados, preocupando-se em ganhar a confiança dos seus liderados e encoraja os liderados a desenvolverem as suas potencialidades, de forma a contribuírem melhor para as necessidades das organizações.

No enquadramento teórico foi observado que o trabalho é sumamente importante na vida dos indivíduos, pois o mesmo contribui não só para a sua sobrevivência material, como também na consolidação da sociabilidade dos seres humanos e sua adaptação ao mundo, então relativamente a esta conclusão se considerarmos que na maior parte das nossas vidas passamos no ambiente de trabalho, as pesquisas e esforços para melhorar o bem-estar nesse ambiente é algo primordial.

Como descrito anteriormente para Siqueira e Padovam citado por Dessen e Paz (2010), o bem-estar no trabalho é formado por vínculos afetivos positivos no ambiente laboral, tal como satisfação e envolvimento e com a organização do ambiente.

Nas instituições que participaram do estudo de caso, foram constatadas que a liderança feminina tem a uma prática de gestão voltada para proporcionar o bem-estar em suas equipas de trabalho. Neste estudo, acima de tudo constatamos três situações. A primeira a percepção dos liderados em relação a sua líder para identificar o bem-estar por ela proporcionado, revela a autenticidade como líder feminina no dia a dia de trabalho, dado que revela elevada promoção para a eficácia do Bem-Estar na organização.

A segunda indica que a promoção do Bem-Estar com muito elevada promoção de bem-estar, é muito elevada, com um total de 91,8% de impacto positivo, quer na promoção de Bem-Estar em relação a gestão da líder feminina, em si mesma, quer na sua equipa de trabalho.

A terceira, revela que impacto do Bem-Estar, no dia a dia de trabalho é cerca de 85,8% o que revela o reforço de um bom ambiente organizacional.

Pensamos que as características reveladas da liderança feminina identificam futuros desafios e oportunidades para combater o preconceito de género, as dificuldades, a falta de apoio, e

tendencialmente, reforçar a auto confiança e auto eficácia, as estratégias de conciliação vida-trabalho, as práticas de desenvolvimento e conciliação da vida profissional com a vida familiar. Em relação aos desafios enfrentados pela líder feminina entendeu-se que, até a chegada, pela primeira vez, de uma líder feminina, a gestão de topo era somente constituída por homens. Verificou-se então durante este trabalho, que, a evidência de uma gestão feminina é uma tendência a considerar neste caso.

Consideramos que o desafio da prática da liderança não deve ser parcial somente com o género masculino, mas também com as práticas de liderança e estilo da mesma adotados pela gestão no feminino. Este conjunto, na atualização e na formação contínua fez a diferença no percurso para a chegada da líder feminina ao cargo de gestão de topo.

A partilha de conhecimento também foi fundamental para o sucesso profissional da líder do estudo e das instituições analisadas.

Outro desafio demonstrado, coloca em prática a experiência noutra área de atuação, que se vivencia uma oportunidade, aproveitando a experiência na área de saúde, que consiste nos cuidados com utentes na área social.

A chegada desta primeira líder feminina na gestão, é impulsionador para a existência de novas candidaturas ao cargo nas instituições analisadas, e serve de exemplo para outras organizações. Tudo isto, demonstra a grande importância da representatividade da liderança feminina para a motivação das mulheres alcançarem cargos de gestão de topo.

“A maioria das explicações que visam justificar a menor representatividade das mulheres em cargos e liderança, comparativamente aos homens, centra-se no estereótipo de género, que resulta em preconceito e discriminação para com as mulheres que aspiram a ocupar cargos de liderança” (Gipson et al., 2017).

Em relação ao preconceito de género o objeto de estudo, afirma não o ter sofrido durante seu percurso profissional, entretanto, no decorrer da entrevista a líder feminina reforça diversas vezes a necessidade de estar mais bem preparada academicamente, de que seus concorrentes masculinos.

“Pelo facto dos cargos de topo continuarem a ser, numa visão estereotipada da realidade, cargos que deverão ser ocupados por homens, as mulheres têm que mostrar realmente aquilo que valem para que possam manter-se firmes em cargos de topo. Passam por mil e um testes de eficácia, competência, conhecimento, cultura geral e até de atitude e postura perante os desafios com que se defrontam” (Coelho, 2015).

As dificuldades encontradas em seu percurso profissional foi conciliar a vida familiar com sua vida profissional e sempre foi um grande desafio, teve de abdicar de partes de sua vida para

alcançar seu sucesso profissional. Destaca não ter uma vida fora do trabalho, não ter vida social, que sua vida fora do trabalho, é concentrada em seu núcleo familiar. Relatou que sem o apoio familiar, foi fator decisivo para conseguir chegar até a gestão de topo, sem o apoio de seus familiares, isso não seria possível. Garante que mesmo com tantas exigências, dificuldades e abdicação para alcançar seus objetivos profissionais, é feliz em sua vida pessoal e profissional, que foi uma escolha percorrer este caminho.

“Dado que as mulheres ao entrarem no mercado de trabalho não abdicam de suas responsabilidades como mães e companheiras, elas enfrentam uma série de desafios que não são comuns ao universo masculino, fora os desafios normais oriundos dos cargos que ocupam. Fora esses desafios normais de carreira, as mulheres enfrentam barreiras relacionadas à questão de gênero, tal como a herança sexista que sustenta que o lugar da mulher é em casa cuidando das tarefas domésticas e criação dos filhos” (Abreu, 2016).

Um ponto apontado como desafio, também foi destacado como uma oportunidade: O apoio de sua família para alcançar seus objetivos profissionais. Em seu percurso profissional a líder feminina teve assistência de sua família para seu crescimento profissional, o respeito de sua escolha também foi muito evidenciado na entrevista, e descreve que foi através deste auxílio que a permitiu conciliar os vários papéis, a nível familiar e profissional. Este auxílio teve origem de seus familiares, o marido e filhas e familiares mais chegados. Foi destacado pela líder feminina do estudo, que em todo seu período profissional e acadêmico houve apoio da parte da família.

“A estrutura familiar tradicional tem sofrido alterações e as famílias tradicionais têm diminuído, ou através do aumento de famílias nas quais ambos os membros do casal exercem atividades laborais ou até, através das famílias monoparentais. As tarefas domésticas, os cuidados infantis e a idosos deixaram de estar confinados aos papéis tradicionais de gênero. Nesse sentido, os colaboradores das organizações esforçam-se para desempenhar os papéis em contexto de trabalho e em contexto familiar tentando diminuir o conflito entre ambos (Taveira, 2018).”

A pesquisa destacou características da gestão da líder feminina, quais os motivos, motivações, ambições e o foco nos objetivos e resultados pretendidos. Nas características apresentadas, foi percebido o sucesso alcançado em sua gestão. O foco de sua gestão está nos objetivos das instituições e seus utentes, estão ligados para as melhorias dos processos de trabalho, na

orientação da equipa de trabalho para um atendimento de excelência e da qualidade de vida dos utentes, a valorização do seu trabalho foi vista quando seus esforços são evidenciados pelos utentes.

Acordante, afirma Reis et al. (2009, p. 44): É de grande importância que o líder assuma comportamentos que facilitem e estimulem o desempenho das pessoas [...] que assuma o papel de facilitador do trabalho em equipa [...] caberá ao líder evidenciar comportamentos e procedimentos que irão contribuir para que sua equipa se desenvolva mais prontamente e encontre maiores facilidades na execução de suas atividades.

O estudo também analisou a conciliação vida-trabalho da líder feminina. E fica claro que não existe um equilíbrio entre vida e trabalho, o que existe é a criação de estratégias de compensação, para conseguir gerir o pouco tempo de vida em família, um tempo de qualidade. Percebe-se que essa foi a escolha necessária para que a carreira tivesse sucesso. Ainda na atualidade vemos muitas mulheres abdicando da carreira pela família ou da família pela carreira, e outras tentando conciliar entre as duas. não há ainda um equilíbrio. A líder deste estudo teve apoio para o seu percurso de carreira, com apoio da família.

A estrutura das famílias tem alterado muito nos últimos anos. Enquanto algumas décadas atrás o papel do provedor ficava a cargo do homem e as tarefas domésticas da mulher, hoje, a sociedade não se configura mais apenas desta forma. Os papéis que antes eram desempenhados relativamente ao género feminino, como os deveres do lar, hoje são desempenhados também pelo género masculino, o que acontece também com os cargos antes masculinos, pois hoje a mulher também está inserida no mercado de trabalho. No contexto organizacional atual os dois géneros, esforçam-se para balancear a vida de trabalho com a familiar, para reduzir o conflito entre ambos. Essa tentativa de equilíbrio entre os géneros, proporciona um maior apoio para o aumento de mulheres líderes. (Taveira, 2018, p. 37)

No momento em que a mulher conquista seu espaço no mercado e esconde que a vida familiar dá trabalho e que necessita muito do seu tempo, ela oculta que a vida familiar prejudica o desempenho profissional ou que a vida profissional prejudica o desempenho familiar. (Amazonas, 2013, p.65)

Na análise de práticas de desenvolvimento de carreira desta líder feminina, foi destacado que para alcançar uma carreira bem-sucedida e chegar a gestão de topo. As mulheres precisam traçar um planeamento de carreira, alinhado a aquisição de conhecimentos académicos,

conhecimentos técnicos e o *know-how* na área de atuação foram fatores essenciais para que ela alcançasse as posições de liderança na área em questão.

No percurso da carreira foi necessário desenvolver novas habilidades, aprender ferramentas de gestão como o diálogo e a negociação, para desempenhar uma boa prática da liderança. A líder feminina adotou um estilo de liderança que tem os objetivos voltados para as instituições que trabalha. Na entrevista e no questionário para identificar qual o seu estilo adotado, foi caracterizado como estilo transformacional.

Outra prática de desenvolvimento foi a da observação. Através da observação da gestão de outras líderes femininas, para que sua prática profissional, também fosse baseada no saber fazer, alinhada com o conhecimento acadêmico. Isso fez a diferença na eficácia e sucesso de sua gestão. “Uma tendência a que se vem a assistir a nível organizacional é o encorajamento dos colaboradores a tornarem-se ativos e proativos na gestão da sua própria carreira. A gestão da própria carreira envolve a obtenção de informação, para ter as ferramentas necessárias para a resolução de problemas e tomada de decisões em conformidade com o que será melhor para a sua carreira, nesse sentido é fomentando um pensamento estratégico e é dada ênfase a uma postura que se caracteriza pela atenção às fraquezas e forças do colaborador” (Kossek, Roberts, Fisher & DeMarr, 1998; Hopkins, O’Neil, Passarelli & Bilimoria, 2008).

A terceira etapa do estudo e a última identificou qual o estilo da liderança, adotado pela líder feminina. O estilo apontado pelo questionário foi evidenciado que a líder feminina tem mais características da liderança Transformacional e algumas da Transacional. Sua liderança é baseada nos objetivos das instituições, com o foco nas escolhas voltadas para o desenvolvimento de um todo e não baseados nas escolhas individuais, os dados mostram que a gestão feminina desta líder, nestas instituições foram muito eficazes, com níveis altíssimos de satisfação e bem-estar proporcionados no dia a dia de trabalho das suas equipas de trabalho. O estudo também mostrou que o impacto do bem-estar não está somente no género da liderança e sim em suas características e em seu estilo de liderar.

A teoria da liderança transformacional é caracterizada a partir do “vista a camisa da empresa”. Esse tipo de abordagem denota que os colaboradores das organizações e instituições se coloquem empenhadas e dispostas a colocar sua organização além do esperado (Coelho, 2015). Para obter este perfil de colaboradores, o líder transformacional precisa buscar os seguintes comportamentos, de acordo com Barracho e Martins, 2010 citado por Coelho (2015): É dada relevância à importância do alcance dos objetivos, sendo este aspeto transmitido pelo líder aos seus colaboradores. Ao contrário da liderança transacional que pretende que exista um

equilíbrio entre os objetivos e valores dos liderados e os da organização, o líder transformacional induz os seus seguidores a darem primazia aos interesses da organização. Um líder transformacional foca os interesses da organização, dando-lhes elevada importância, sendo mesmo a ser consideradas necessidades. A liderança transacional tem na recompensa aos trabalhadores a base para o cumprimento de tarefas. A relevância do desempenho dos colaboradores na execução das tarefas é o foco de avaliação numa liderança transacional.

Na análise do impacto da liderança feminina no bem-estar das equipas, percebe-se que existem ainda um contexto sexista, em que algumas características ligadas ao género e a algumas áreas de atuação como a saúde e sociais, são apontadas como facilitadores para a chegada da mulher à gestão. Isso também pode ser visto como uma oportunidade para mais mulheres chegarem à gestão de topo. As normas culturais e sociais para as mulheres, assim como as suas responsabilidades e papéis, podem resultar em perceções tendenciosas sobre as mulheres e a sua capacidade para liderar (Haile et al., 2016). Schein (1973) concluiu que as mulheres são associadas a certas características, como a compreensão, ser-se intuitiva e prestável. As mulheres são mais prestáveis, bondosas, compreensivas e têm mais compaixão (Bark, Escartín, Schuh & Dick, 2016; Heilman, 2012; Kapasi et al., 2016; Kossek et al., 2016). Já os homens possuem características como a assertividade, são dominantes, competitivos, ambiciosos e orientados por objetivos. A inteligência, competência e criatividade, não foram relacionadas com nenhum dos géneros. Ser conflituoso, cruel, desonesto e desleal são características que aparecem como indesejáveis (Schein, 1973). Esta associação entre estereótipos de género e as características necessárias para liderar e gerir parece ter influência no número limitado de mulheres em posições de liderança (Schein, 1973). (Taveira, 2018, p. 25)

Proposta de melhoria de futuro

O estudo identificou que as mulheres ainda são uma minoria na gestão de topo. Por isso, a perceção do estudo está em formar mais e desenvolver mais líderes femininas, propondo para a instituição o planeamento de um programa de recrutamento e desenvolvimento de talentos para a liderança feminina, pois o estudo evidenciou que a líder que foi objeto deste estudo está apta através da sua bem-sucedida prática da gestão formar e multiplicar líderes femininas. As instituições que esta líder feminina comanda são um campo fértil para o desenvolvimento profissional de outras mulheres. A proposta baseou-se em estudo de *mentoring*. (Schulz &

Enslin, 2014). Allen et al. (2004) ressaltam ainda alguns dos benefícios resultantes do *mentoring*, tais como o nível de desenvolvimento da carreira, nomeadamente o nível de remuneração, desenvolvimento, retenção e satisfação com o trabalho e a carreira.

Limitações e constrangimentos

Em alguns constrangimentos, destaco que o estudo tinha o objetivo de entrevistar outras líderes femininas. Foram enviados em torno de 25 e-mails para gestoras de todo, de outras áreas de atuação, tais como: indústria, política, jornalismo, entre outros. Porém, somente cinco responderam os e-mails e somente uma se disponibilizou a responder o questionário sobre as características de sua liderança feminina. Essa falta de resposta não atrapalhou a pesquisa, já que o objeto de estudo era a líder das instituições onde o estudo de caso foi feito. Por este motivo não foi utilizada na pesquisa a única entrevista concedida por uma jornalista.

BIBLIOGRAFIA

Amaral, D.J. & Siqueira, M..M..M. (2004). Relações entre percepção da estrutura organizacional e bem-estar de profissionais de uma empresa em processo de privatização. Em J. Ribeiro & I. Leal (Orgs.), Actas do 5º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde (pp. 671-677). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Amazonas, E.S Inteligência Emocional Feminina em Alta. SEMENTE DE VIDA. 1.ed. Amazonas,2013. P. 13-81

- Araújo, L. F. G. D. S., Motta, K. A. M. B., Souza, I. F. D., & Costa, A. A. T. D. (2019). Perfil de liderança: estilo transformacional, transacional e laissez-faire.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Brumatti, N. V. (2019). Traços de personalidade e sua influência no uso e no desempenho do orçamento gerencial: um estudo em grandes empresas paranaenses.
- Caetano, A. J. (2019). Emoções e bem-estar (satisfação no trabalho).
- Coelho, A. F. M. S. (2015). *Liderança feminina: o impacto dos estereótipos de gênero no acesso das mulheres aos cargos de liderança do topo* (Doctoral dissertation).
- da Silva, A., Haveroth, J., da Cunha, P. R., & de Oliveira Nunes, C. R. Influência do Estilo de Liderança e da Subordinação no Julgamento e Tomada de Decisão do Auditor Interno. (2018)
- de Abreu, K. (2016). Os Desafios da Liderança Feminina no Ambiente Corporativo. *Revista Eletrônica SPEI*, 2(3).
- de Sousa, F. C. (2015). Percepção de diferenças atribuíveis ao gênero dos líderes na promoção do bem-estar nas empresas. *Teoria e Prática em Administração (TPA)*, 5(1), 105-129.
- de Souza Soardo, É., Fanton, J. P., & Júnior, E. G. (2020). LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL: uma revisão bibliográfica narrativa. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 11(2), 3098-3129.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.

- Diener, E., Suh, E. & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 24(1), 25-41.
- Eagly, A. H., Joahnnesen-Schmidt, M., & van Engen, M. (2003). Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569-591.
- Filipe, P. D. L. (2018). *A liderança na administração pública: Estudos representativos de perfis de liderança na administração direta e indireta do Estado* (Doctoral dissertation).
- Fráguas, L. C. B. D. C. (2020). *O efeito da liderança virtuosa no bem-estar afetivo: o papel do suporte da chefia* (Doctoral dissertation).
- Gammack, J.; Stephens, R. Repertory grid technique in constructive interaction. In: Cassel C.; Simon, G. (Eds.) *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*. London: Sage, 1994.
- Gibson, W., & Brown, A. (2009). *Working with qualitative data*. Sage.
- Gill, T. M., & Feinstein, A. R. (1994). A critical appraisal of the quality of quality-of-life measurements. *Jama*, 272(8), 619-626.
- Gonçalves, M. N. d. C. (2008). *Estilos de Liderança: Um estudo de auto-percepção de Enfermeiros Gestores - dissertação apresentada à Univerddidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- John, M. N., & Azambuja, L. M. B. (2020). O PROCESSO EVOLUTIVO DA LIDERANÇA. *Faculdade Sant'Ana em Revista*, 4(2), 225-236.
- Junça-Silva, A., Caetano, A. & Lopes, R. R. 2017. Daily Uplifts, well-Being and performance in organizational settings: The differential mediating roles of affect and work engagement. *Journal of Happiness Studies*, 18: 591-606.

- Kelly, G.A. (1963) *A Theory of Personality, The Psychology of Personal Constructs*. New York: W.W. Norton & Company.
- Kron, T., & Gray, A. (1989). Administração dos cuidados de enfermagem ao paciente: colocando em ação as habilidades de liderança. Interlivros.
- Laureano, R. (2020). A dominação carismática em regimes democráticos. *Política & Sociedade*, 19(45), 178-204.
- Lopes, P. M. P. R. (2013). *Liderança virtuosa, Comprometimento organizacional e desempenho individual* (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão).
- Melo, F. A. de O. (2012) et al. A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder. Trabalho apresentado ao IX Simpósio de Excelência e Tecnologia Resende, Resende.
- Mirlene Maria Matias Siqueira, V. A. (2008). Psicologia: Teoria e Pesquisa. *Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar*, pp. pp. 201-209.
- Moller, M. A. B., & da Silva Gomes, J. F. (2010). Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*, 28(4), 683-697.
- Nahas, M. V., de Barros, M. V., & Francalacci, V. (2000). O pentágulo do bem-estar-base conceitual para avaliação do estilo de vida de indivíduos ou grupos. *Revista Brasileira de Atividade Física & Saúde*, 5(2), 48-59.
- Nunes, C. A. F. (2020). *Liderança Servidora e Bem estar dos Trabalhadores: Estudo Comparativo entre Portugal e Angola* (Doctoral dissertation).
- Reis, A.M.; TONET, H.; JR, L. C. B.; COSTA, M.E.B. (2009) Desenvolvimento de equipas: Série gestão de pessoas. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV Management.

- Ribeiro, C. A. B. S. (2019). *Liderança no feminino e liderança no masculino: perspetivas diferenciadas sobre o impacto na gestão da mudança nas organizações* (Doctoral dissertation).
- Ribeiro, J. L. P. (2009). A importância da qualidade de vida para a psicologia da saúde. *Bem estar e qualidade de vida: contributos da psicologia da saúde*.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69(4), 719.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.
- Sanhudo, N. F. (2019). *Liderança em Enfermagem. Enfermagem II, A. D. A. E. Universidade Federal de Juiz de Fora. (Material instrucional para a Disciplina Administração da Assistência em Enfermagem II, Universidade Federal de Juiz de Fora)*
- Saraiva, A. P. R. D. S. (2014). *Liderança Feminina no Poder Político Local em Portugal: Representações, Media e Visibilidade* (Doctoral dissertation).
- Santos, T. M. G. (2019). *Micro-eventos afetivos diários e o seu impacto no bem-estar e desempenho: o papel moderador da mindfulness* (Doctoral dissertation).
- Santos, L. S. S. (2020). *Liderança ética e a sua influência no bem-estar dos trabalhadores: Ethical leadership and its influence on workers' well-being* (Doctoral dissertation, Universidade do Minho).
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 24(2), 201-209.
- Sousa, F. C. D., Monteiro, I. P., Luís, M., Machado, C., Brito, J., & Bradacova, H. (2013). Liderança Feminina, Bem-Estar e Inovação nas Empresas. *Associação Portuguesa de Criatividade E Inovação*.

- Stelter, N. Z. (2002). Gender differences in leadership: Current social issues and future organizational implications. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8(4), 88-100.
- Stephens, R. A., & Gammack, J. G. (1994). Knowledge elicitation for systems practitioners: A constructivist application of the repertory grid technique. *Systems practice*, 7(2), 161-182.
- Taveira, M. D. P. (2018). *A liderança feminina em Portugal: um estudo qualitativo* (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Edição própria).
- Zanguebuche, M. D. O., Flores, H. A., FRANZONI, A., BENCCIVENI, M., & CÂNDIDO, G. E. (2019). Estilos de liderança: a autopercepção dos académicos de um curso de administração.

ANEXOS

1 - Informação sobre consentimento

O presente questionário e entrevista será integrado em um estudo denominado “O impacto da liderança feminina no bem-estar das equipas de trabalho: um estudo qualitativo” cuja realização se insere no âmbito do 2.º ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Politécnico de Tomar. Este estudo tem como objetivo caracterizar a liderança feminina, nomeadamente ao bem-estar das equipas de trabalho.

A sua participação é voluntária e todas as respostas deste questionário e entrevista serão tratadas de forma absolutamente confidencial e sigilosa, não sujeitas a citação nominal e nem citação do nome da empresa em que trabalha. Importa salientar que não existem respostas certas ou erradas, pelo que agradecemos que colabore respondendo com sinceridade às questões colocadas.

Agradeço a sua disponibilidade em participar neste estudo, uma vez que o seu contributo é fundamental para o sucesso desta investigação.

Grata pela colaboração,

A Mestranda,

Livia Rocha

E-mail: liviabarbosarocha@gmail.com

O Orientador

Professor Doutor Sílvio Brito
E-mail: silvio.brito@ipt.pt

Assinatura da entrevistada: _____

Data: _____

Informação sobre consentimento

O impacto da liderança feminina no bem-estar das equipas de trabalho

O presente questionário e entrevista será integrado em um estudo denominado "O impacto da liderança feminina no bem-estar das equipas de trabalho: um estudo qualitativo" cuja realização se insere no âmbito do 2.º ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Politécnico de Tomar. Este estudo tem como objetivo caracterizar a liderança feminina, nomeadamente ao bem-estar das equipas de trabalho.

A sua participação é voluntária e todas as respostas deste questionário e entrevista serão tratadas de forma absolutamente confidencial e sigilosa e não sujeitas a citação nominal. Importa salientar que não existem respostas certas ou erradas, pelo que agradecemos que colabore respondendo com sinceridade às questões colocadas.

Agradeço a sua disponibilidade em participar neste estudo, uma vez que o seu contributo é fundamental para o sucesso desta investigação.

Grata pela colaboração,

A Mestranda,

Livia Rocha

E-mail: liviabarbosarocha@gmail.com

O Orientador

Professor Doutor Silvio Brito

E-mail: silvio.brito@ipt.pt

Assinatura da entrevistada: _____

Data: _____

Questionário sociodemográfico

2 - Questionário sociodemográfico

1. Idade: _____
2. Estado Civil:
 - Solteira
 - Casada
 - Unida de Facto
 - Divorciada
 - Viúva
2. Tem filhos?
 - Sim
 - Não
3. Se sim, quantos?
4. Nível de qualificações:
 - Ensino Secundário
 - Bacharelato
 - Licenciatura
 - Mestrado
 - Doutoramento
 - Outro Qual? _____
5. Área(s) de formação: _____
6. Área(s) de atuação da empresa: _____
7. Número de colaboradores da organização: _____
8. Quantas pessoas estão sob a sua liderança? _____
9. Há quantos meses exerce cargos de liderança? _____
10. Anteriormente exerceu algum cargo de liderança? _____
- 10.1. Se sim, durante quantos meses? _____

3 - Entrevista

Este estudo surge com o objetivo de caracterizar ao impacto da liderança feminina bem-estar das equipas de trabalho e, nesse sentido, irão ser-lhe colocadas um conjunto de questões

para podermos entender as características da mesma, assim como as oportunidades e obstáculos a ela associados.

Informar sobre a confidencialidade e anonimato de todos os dados e informações fornecidas.

- 1- Como foi o seu percurso geral até à liderança?
- 2- Que dificuldades enfrentou até estar no seu cargo atual?
- 3- Que facilidades enfrentou até estar no seu cargo atual?
- 4- Durante o seu percurso assistiu a algumas formas de preconceito em relação à condição da mulher?
- 5- Como lidou com essas situações?
- 6- Que fatores foram importantes para que conseguisse alcançar uma posição de liderança?
- 7- Que escolhas teve de realizar para chegar até onde chegou?
- 8- Qual foi a importância para si dessas escolhas?
- 9- As escolhas foram vantajosas?
- 10- Que escolhas foram desvantajosas?
- 11- Que práticas de conciliação de vida-trabalho considera que deveriam ter sido implementadas pela(s) organização(organizações) na(s) qual(uais) trabalhou?
- 12- De que formas as práticas de conciliação vida-trabalho são vantajosas para que as mulheres se tornem líderes?
- 13- Que estratégias adota para manter o equilíbrio vida-trabalho?
- 14- Quais as repercussões dessas estratégias?
- 15- Que práticas considera úteis para o desenvolvimento da liderança?
- 16- Para as mulheres qual a importância das práticas de desenvolvimento da liderança?
- 17- Que práticas de desenvolvimento da liderança foram importantes para o seu percurso enquanto líder?
- 18- De que forma concretizou essas práticas?
- 19- Pensando no futuro, que práticas considera úteis vir a adotar tendo em conta a gestão da sua carreira?
- 20- Qual é a sua perspetiva de futuro tendo já atingido este patamar?
- 21- No seu ponto de vista, quais são os principais desafios para as mulheres que querem atingir cargos de liderança?
- 22- Qual o impacto que a liderança feminina pode trazer ao bem-estar das equipas de trabalho?

23- Quais as dificuldades que a liderança feminina tem de enfrentar para gerar o bem-estar das equipas de trabalho?

24- Como vê o cenário da liderança feminina no futuro?

Agradeço a participação e cooperação nesta entrevista, e gostava de poder solicitar-lhe se tem alguma informação que queira acrescentar e que considere pertinente. Se não tem agradeço novamente despedindo-me com os melhores votos de felicidades.

4 - Questionário sobre liderança feminina e bem-estar

O presente questionário será integrado em um estudo denominado “O impacto da liderança feminina no bem-estar das equipas de trabalho: um estudo "quantitativo" cuja realização se insere no âmbito do 2.º ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Politécnico de Tomar. Este estudo tem como objetivo caracterizar a liderança feminina, nomeadamente ao bem-estar das equipas de trabalho.

A sua participação é voluntária e todas as respostas deste questionário serão tratadas de forma absolutamente confidencial e sigilosa. Importa salientar que não existem respostas certas ou erradas, pelo que agradecemos que colabore respondendo com sinceridade às questões colocadas.

Agradeço a sua disponibilidade em participar neste estudo, uma vez que o seu contributo é fundamental para o sucesso desta investigação.

Grata pela colaboração

Dados Biográficos

- 1- Género.
- 2- Idade.
- 3- Estado civil.
- 4- Formação académica.
- 5- Onde trabalha.
- 6- Tempo de empresa.

Escala LMX-7- Versão para colaboradores

Adaptação de Filomena Gaspar do *Leader Member Exchange (LMX)*, de Graen, Novak e Sommerkamp (1982)

1- O seu chefe costuma comunicar-lhe o grau de satisfação que tem sobre o seu trabalho?

1-----2-----3-----4-----5
Raramente Ocasionalmente Por vezes C/alguma Frequência Frequentemente

2- Em que medida o chefe compreende os seus problemas e necessidades no desempenho das suas funções?

1-----2-----3-----4-----5
Nada Pouco Moderadamente Bastante Muito

3- Em que medida o seu chefe reconhece as suas potencialidades?

1-----2-----3-----4-----5
Nada Pouco Moderadamente Bastante Muito

4- Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a possibilidade deste utilizar o seu poder para o ajudar a resolver problemas no desempenho das suas funções?

1-----2-----3-----4-----5
Nenhuma Pouca Alguma Elevada Muito elevada

5- Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a possibilidade deste o defender, mesmo que isso envolva “custos” para ele pessoalmente?

-----2-----3-----4-----5

Nenhuma

Pouca

Alguma

Elevada

Muito elevada

6- A confiança que tem no seu chefe é tal que defenderia a posição dele mesmo na sua ausência.

1-----2-----3-----4-----5
 Discrepância total Discrepância Nem discrepância Concordância Concordância total

7- Como caracterizaria a sua relação de trabalho com o seu chefe?

1-----2-----3-----4-----5
Extremamente Abaixo Média Acima Extremamente
Ineficaz da média da média eficaz

5 - Escala de Bem-Estar

Encontra de seguida algumas frases que descrevem diferentes emoções que o local de trabalho pode provocar nas pessoas. Por favor diga em que medida **qualquer aspecto do seu trabalho (ex: o trabalho, os colegas, a chefia, os clientes, o salário) lhe provocaram** a emoção abaixo indicada, nos últimos **30 dias**.

Por favor indique, para cada uma das perguntas abaixo indicadas, a frequência com que sentiu cada emoção, no seu trabalho, nos últimos 30 dias	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Quase sempre
1. O meu trabalho fez-me sentir à vontade					
2. O meu trabalho fez-me sentir aborrecida ou aborrecido					
3. O meu trabalho fez-me sentir ansiosa ou ansioso					
4. O meu trabalho fez-me sentir aversão					
5. O meu trabalho fez-me sentir calma ou calmo					
6. O meu trabalho fez-me sentir cansada ou cansado					
7. O meu trabalho fez-me sentir contente					
8. O meu trabalho fez-me sentir deprimida ou deprimido					

9. O meu trabalho fez-me sentir desencorajada ou desencorajado					
10. O meu trabalho fez-me sentir em êxtase					
11. O meu trabalho fez-me sentir enérgica ou enérgico					
12. O meu trabalho fez-me sentir entusiasmada ou entusiasmado					
13. O meu trabalho fez-me sentir excitada ou excitado					
14. O meu trabalho fez-me sentir furiosa ou furioso					
15. O meu trabalho fez-me sentir inspirada ou inspirado					
16. O meu trabalho fez-me sentir medo					
17. O meu trabalho fez-me sentir melancólica ou melancólico					
18. O meu trabalho fez-me sentir relaxada ou relaxado					
19. O meu trabalho fez-me sentir satisfeita ou satisfeito					
20. O meu trabalho fez-me sentir zangada ou zangado					

https://docs.google.com/forms/d/1hWNLiO761gk2SD6jcvWfn-IY8KStyJorHKnEop_hc3g/edit#responses

6 - Questionário multifatorial de liderança

(Multifactor Leadership Questionnaire) Desenvolvido por Bernard Bass e Bruce Avolio

Múltipla escolha

- 1- Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços.
- 2 - Examino situações críticas perguntando se são adequadas.
- 3 - Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.
- 4 - Foco a atenção em irregularidades, erros, exepções, e desvios de padrões esperados.
- 5 - Evito me envolver quando assuntos importantes surgem.
- 6 - Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes.
- 7 - Estou ausente quando precisam de mim.
- 8 - Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas.
- 9 - Falo de forma optimista sobre o futuro.
- 10 - Gero orgulho por estarem ao meu lado.
- 11 - Discuto quem é responsável por atingir metas específicas de desempenho.
- 12 - Espero as coisas darem erradas para começar a agir.
- 13 - Falo com entusiasmo o que precisa ser realizado.
- 14 – Mostro a importância em ter um forte sentido de obrigação.
- 15 - Invisto meu tempo em ensinar e treinar.
- 16 - Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.
- 17 - Demostro acreditar que "não se mexe no que esta a dar certo".
- 18 - Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.
- 19 - 19 - Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.
- 20 - 20 - Demostro que os problemas devem tornar-se crónicos antes de eu agir.
- 21 – Actuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.
- 22 - Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações,
- 23 - Considero as consequências éticas e morais das decisões.
- 24 - Mantenho-me a par de todos os erros.
- 25 - Demonstro um senso de poder e confiança.
- 26 - Articulo uma posição positiva e motivada a respeito do futuro.

- 27 – Dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.
- 28 - Evito tomar decisões.
- 29 - Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação ao outro.
- 30 - Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.
- 31 - Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.
- 32 - Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as actividades.
- 33 – Demoro a responder as questões urgentes.
- 34 - Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.
- 35 – Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.
- 36 - Expresso confiança de que as metas serão alcançadas.
- 37 – Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.
- 38 - Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.
- 39 – Faço com que os outros façam mais do que o esperado.
- 40 - Sou eficaz em representar ao meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.
- 41 - Trabalho com outro de maneira satisfatória.
- 42 – Elevo o desejo dos outros em obter sucesso.
- 43 - Sou eficaz em atender as necessidades da instituição.
- 44 - Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.
- 45 – Lidero um grupo que é eficiente.

9.7 - Item Multifactor Leadership Questionnaire Categoria Dimensão

10 18 21 25	Gero orgulho por estarem do meu lado. Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo. Actuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim. Demonstro um senso de poder e confiança.	Influência Idealizada (atribuído)	Liderança Transformacional
6 14 23 34	Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes. Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação. Considero as consequências éticas e morais das decisões. Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	Influência Idealizada (comportamento)	
9 13 26 36	Falo de forma optimista sobre o futuro. Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado. Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro. Expresso confiança de que metas serão alcançada	Inspiração Motivacional	

O IMPACTO DA LIDERANÇA FEMININA NO BEM-ESTAR DAS EQUIPAS DE TRABALHO

2 8 30 32	Examino situações críticas perguntando se são adequadas. Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas. Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos. Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as actividades.	Estimulação Intelectual	
15 19 29 31	Invisto meu tempo ensinando e treinando. Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo. Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros. Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes	Consideração Individual	
1 11 16 35	Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços. Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho. Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas. Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	Recompensa Contingente	Liderança Transaccional
4 22 24 27	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados. Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas. Mantenho-me a par de todos os erros. Dirijo minha atenção às falhas. Dirijo minha atenção as falhas a fim de atingir os padrões esperados.	Gestão Por exceção (activo)	
3 12 17 20	Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios. Espero as coisas darem erradas para começar a agir. Demonstro acreditar que “não se mexe no que está dando certo”. Demonstro que os problemas devem tornar-se graves antes de agir.	Gestão Por exceção (passivo)	Liderança Laissez-faire
5 7 28 33	Evito me envolver quando assuntos importantes surgem. Estou ausente quando necessitam de mim. Evito tomar decisões. Demoro a responder as questões urgentes.	Laissez-faire	
39 42 44	Faço com que os outros façam mais do que o esperado. Elevo o desejo dos outros de obter sucesso. Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.	Esforço Extra	Factores de Resultados
37 40 43 45	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho. Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores. Sou eficaz em atender as necessidades da organização. Lidero um grupo que é eficiente.	Eficácia	
38 44	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios. Trabalho com os outros de maneira satisfatória.	Satisfação como líder	

Fonte: Adaptado, de Bass e Avolio, 1995

7 - Entrevista não utilizada da líder feminina (jornalista)

Informação sobre consentimento

O presente questionário e entrevista será integrado em um estudo denominado “O impacto da liderança feminina no bem-estar das equipas de trabalho: um estudo qualitativo” cuja realização se insere no âmbito do 2.º ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Politécnico de Tomar. Este estudo tem como objetivo caracterizar a liderança feminina, nomeadamente ao bem-estar das equipas de trabalho.

A sua participação é voluntária e todas as respostas deste questionário e entrevista serão tratadas de forma absolutamente confidencial e sigilosa, não sujeitas a citação nominal e nem citação do nome da empresa em que trabalha. Importa salientar que não existem respostas certas ou erradas, pelo que agradecemos que colabore respondendo com sinceridade às questões colocadas.

Agradeço a sua disponibilidade em participar neste estudo, uma vez que o seu contributo é fundamental para o sucesso desta investigação.

Grata pela colaboração,

A Mestranda,

Livia Rocha

E-mail: liviabarbosarocha@gmail.com

O Orientador

Professor Doutor Sílvio Brito

E-mail: silvio.brito@ipt.pt

Assinatura da entrevistada: Sofia Martinho

Data:

Questionário sociodemográfico

3. Idade: 46

2. Estado Civil:

- Solteira X
- Casada
- Unida de Facto
- Divorciada
- Viúva

4. Tem filhos?

- Sim X
- Não

3. Se sim, quantos? 1, de sete anos

4. Nível de qualificações:

- Ensino Secundário
- Bacharelato
- Licenciatura X
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro Qual? _____

5. Área(s) de formação: Licenciatura em História _____

6. Área(s) de atuação da empresa: Digital

7. Número de colaboradores da organização: 180 (aproximadamente)

8. Quantas pessoas estão sob a sua liderança? Sete pessoas

9. Há quantos meses exerce cargos de liderança? Cinco anos nas funções atuais

10. Anteriormente exerceu algum cargo de liderança? Sim

10.1. Se sim, durante quantos meses? Três anos

Entrevista

Este estudo surge com o objetivo de caracterizar ao impacto da liderança feminina bem-estar das equipas de trabalho e, nesse sentido, irão ser-lhe colocadas um conjunto de questões para podermos entender as características da mesma, assim como as oportunidades e obstáculos a ela associados.

Informar sobre a confidencialidade e anonimato de todos os dados e informações fornecidas.

1- Como foi o seu percurso geral até à liderança?

Comecei como jornalista em 2002; passado um ano, passei a desempenhar o cargo de chefe de redação de uma nova revista do grupo onde estava (Impala). Sai em 2006 e integrei a equipa da Activa como jornalista com funções de apoio à editora executiva. Dois anos depois passei a ser responsável pelo site da Activa. Em 2017, quando se procedeu a uma reformulação da forma como estava organizada esta área, fui convidada a ser a editora responsável pelos sites femininos – Caras, Activa e TVmais e Telenovelas (os dois últimos que mais tarde deram origem ao Holofote).

2- Que dificuldades enfrentou até estar no seu cargo atual?

O tardio reconhecimento 'oficial' de que já exercia funções de chefia na prática, porém, a minha categoria profissional manteve-se a de jornalista até 2017.

3- Que facilidades enfrentou até estar no seu cargo atual?

Penso que, como em quase todos os percursos profissionais, tive chefias que reconheceram em mim qualidades e me deram oportunidades de crescimento, mas também existe o contrário – e isso não é uma questão de género.

4- Durante o seu percurso assistiu a algumas formas de preconceito em relação à condição da mulher?

Assisti, dado que a determinado ponto a escolha para dirigir a equipa a um nível mais elevado estava para ser decidida entre mim e um colega do sexo masculino, que

não apresentava mais competências do que eu, porém, a escolha, na época, recaiu sobre ele, sendo que eram maioritariamente homens que foram chamados a tomarem uma decisão sobre o assunto.

5- Como lidou com essas situações?

Continuando a fazer o melhor possível o meu trabalho.

6- Que fatores foram importantes para que conseguisse alcançar uma posição de liderança?

Competência.

7- Que escolhas teve de realizar para chegar até onde chegou?

Trabalhar muitas vezes mais do que o meu horário estabelecia. E, a partir do nascimento do meu filho, ser muito flexível em termos de horários de trabalho. Quis sempre ser uma mãe presente na vida do meu filho, mas isso implicava trabalhar ‘fora de horas’ para conseguir, por exemplo, ir buscá-lo à escola a horas ‘decentes’. A verdade é que no caso do digital sempre trabalhámos com recursos humanos abaixo das nossas reais necessidades e isso significava que muitas vezes sete horas diárias não eram suficientes para lidar e resolver todas as questões.

8- Qual foi a importância para si dessas escolhas?

Conciliar a vida profissional e pessoal, sentindo que conseguia desempenhar bem a minha função de mãe e de líder.

9- As escolhas foram vantajosas?

Em termos de satisfação pessoal, sim. Nunca gostei de me deitar a sentir que não fiz o meu trabalho da melhor forma, apesar de ter consciência, com os anos, da importância de “desligar” a certa altura.

9- Que escolhas foram desvantajosas?

Penso que nenhuma. De todas tirei lições importantes.

10- Que práticas de conciliação de vida-trabalho considera que deveriam ter sido implementadas pela(s) organização(organizações) na(s) qual(uais) trabalhou?

Penso que a pandemia nos deu uma oportunidade de perceber qual o futuro – e este passa pelo teletrabalho, que pode ser complementado com trabalho presencial, num

regime híbrido, que penso que acarreta imensas vantagens, nomeadamente na gestão da vida pessoal e profissional.

- 11- De que formas as práticas de conciliação vida-trabalho são vantajosas para que as mulheres se tornam líderes?

Se não existirem práticas de conciliação, a “fatura” a pagar é elevada, claro, e vai beneficiar mulheres que optem ou por não ter filhos ou que tenham uma estrutura familiar que lhes dê imenso apoio, mas terão de abdicar de serem mães presentes (quase impossível ir buscar o filho à escola às cinco da tarde). Como disse anteriormente, o que me parece fundamental é criar maior flexibilidade horária, modelos híbridos de trabalho presencial e teletrabalho e uma mudança profunda das mentalidades – em Portugal, ainda é mal visto muitas vezes quem faz ‘apenas’ o horário estabelecido. Sair tarde é valorizado como sinónimo de bom profissional. Ora imensos estudos revelam que não há uma relação direta entre produtividade e mais horas de trabalho.

- 12- Que estratégias adota para manter o equilíbrio vida-trabalho?

Não ser rígida com os horários em que trabalho, mas ter consciência de que preciso de ter momentos em que ‘desligo’ efetivamente.

- 13- Quais as repercussões dessas estratégias?

Menos stress e ansiedade e maior qualidade no tempo que passo com o meu filho ou família em geral.

- 14- Que práticas considera úteis para o desenvolvimento da liderança?

Promover a autonomia, o espírito crítico, a autoconfiança, a empatia.

- 15- Para as mulheres qual a importância das práticas de desenvolvimento da liderança?

Penso que são igualmente importantes quer para homens como para mulheres.

- 16- Que práticas de desenvolvimento da liderança foram importantes para o seu percurso enquanto líder?

Saber escutar o que as pessoas da minha equipa tinham para me dizer. Não as tratar apenas como “números” mas compreender quais as suas motivações, dificuldades e expectativas. Dar-lhes espaço para crescer e serem cada vez mais autónomas e reconhecer a criatividade como um elemento fundamental.

17- De que forma concretizou essas práticas?

Estando atenta a cada pessoa e à dinâmica da equipa. Fazendo reuniões em grupo e individualmente quando achava que assim se justificava. Nunca fazer comentários pejorativos em público, mas falar em privado quando pensava que existiam pontos menos bons a serem trabalhados, e sempre numa ótica positiva, de aprendizagem para se vir a fazer melhor. Dando autonomia à medida que considerava que a evolução do colaborador assim o permitia. Sugerindo muitas vezes em vez de impor. Ter em atenção que todos têm direito ao seu tempo fora do trabalho. Acima de tudo, dar o exemplo, porque não podemos pedir a ninguém que faça algo ou se comporte de determinada forma se quem a lidera tem uma forma de estar completamente oposta à que pede aos seus colaboradores.

19- Pensando no futuro, que práticas considera úteis vir a adotar tendo em conta a gestão da sua carreira?

Preciso de desenvolver a capacidade de ‘desligar’ em alguns momentos.

20- Qual é a sua perspetiva de futuro tendo já atingido este patamar?

Honestamente, não penso muito nesta fase em termos de progressão profissional para um cargo mais elevado. Começo a equacionar a minha vida de outra forma e sendo este um trabalho de elevado desgaste, em optar por um projeto pessoal no futuro.

21- No seu ponto de vista, quais são os principais desafios para as mulheres que querem atingir cargos de liderança?

Conciliar a vida profissional com a pessoal, sem se sentirem constantemente ‘culpadas’.

22- Qual o impacto que a liderança feminina pode trazer ao bem-estar das equipas de trabalho?

À partida, as mesmas que um homem. As características que fazem um bom líder não têm na minha opinião a ver com o sexo, mas são transversais a isso. Falo de empatia, capacidade de mobilizar recursos em prol de objetivos comuns, espírito de adaptabilidade e alguma capacidade de sacrifício.

23- Quais as dificuldades que a liderança feminina tem de enfrentar para gerar o bem-estar das equipas de trabalho?

Nunca senti que o facto de ser mulher me colocasse desafios ou dificuldades específicas face à gestão de equipa. Se esta reconhecer em nós as qualidades de um bom líder, o trabalho faz-se.

24- Como vê o cenário da liderança feminina no futuro?

Espero obviamente que existam mais mulheres em cargos de chefia, não por serem mulheres, mas por serem competentes. Mudando o paradigma da forma como encaramos o trabalho, penso que haverá espaço para essa competência ser reconhecida de forma mais natural, sem implicar tantos sacrifícios a nível pessoal.

Agradeço a participação e cooperação nesta entrevista, e gostava de poder solicitar-lhe se tem alguma informação que queira acrescentar e que considere pertinente. Se não tem agradeço novamente despedindo-me com os melhores votos de felicidades.

