A Liderança da Primeira Mulher Oficial General na Marinha Portuguesa

O Estudo de Caso de Maria Halpern Diniz

Catarina Costa Duarte

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial

Orientador:

Professor Doutor Luís Manuel Guerreiro Dias Alves Lourenço, Professor Auxiliar,

Universidade Europeia

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

Lisboa, abril de 2022

A Liderança da Primeira Mulher Oficial General na Marinha Portuguesa

O Estudo de Caso de Maria Halpern Diniz

Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Estratégia Empresarial realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Luís Manuel Guerreiro Dias Alves Lourenço, Professor Auxiliar Na Universidade Europeia.

Catarina Costa Duarte, Nº 50034892

Lisboa, abril de 2022

Dedico esta dissertação

À minha avó, Maria Edviges Duarte que já cá não está, mas que tão importante foi para mim.
Ao meu pai, pela força e incentivo, amor e por acreditar em mim. Sem ele não era a pessoa que sou hoje.

À minha mãe, pelo exemplo de resiliência que representa para mim.

e,

Ao meu namorado, António, pela compreensão, apoio e amor incondicionais.

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço a Maria Halpern Diniz, protagonista do estudo, que tornou possível esta investigação e com quem tive o privilégio de conversar. Não esquecerei a humildade e disponibilidade que sempre demonstrou.

Aos entrevistados, Hélder Duarte e Sandra Henriques, pelo tempo dispensado, amabilidade e conteúdo que me providenciaram.

Aos meus chefes, Nuno Alves e Luís Pereira Gonçalves pela ajuda e compreensão no decorrer desta jornada.

À Ângela, Ana Pereira, Carolina, Nelly e Madalena pelo incentivo e companheirismo.

Ao João Pinto, colega de turma deste mestrado, pelos contributos, sugestões e parceria.

E por último, mas não menos importante, ao meu orientador, Professor Doutor Luís Lourenço, pela ajuda na definição do objeto em estudo, pelos *inputs*, correções, recomendações e motivação ao longo de todo o processo.

Resumo

A investigação apresentada tem como objetivo o estudo de Caso de Maria Halpern Diniz, a primeira mulher Oficial General na Marinha Portuguesa.

Procura-se, nesta investigação, perceber o tipo de liderança exercida pela Comodoro Maria Halpern Diniz, bem como entender a possível relação entre questões de género em liderança, através da realização de entrevistas, à própria e a duas pessoas que trabalham/trabalharam diretamente com a Comodoro. Tenta-se, também, perceber a mulher e profissional que é, simultaneamente, Oficial General e líder de equipas operacionais.

O presente trabalho propõe uma reflexão acerca do conceito de liderança, sobre as emoções e o papel das mesmas em contexto de liderança e de que forma estas se traduzem em inteligência emocional. A inteligência emocional consiste em reconhecer as nossas próprias emoções, geri-las, reconhecer as emoções nos outros e gerir relacionamentos.

Abordam-se as diversas Teorias justificando a existência da liderança por comportamentos específicos que caracterizam um líder, traços de personalidade e fatores situacionais.

Neste estudo tentamos descortinar qual o tipo de liderança de Maria Halpern Diniz numa organização onde, até há trinta anos atrás, não eram admitidas mulheres.

A metodologia utilizada é de caráter qualitativo, com recurso a três entrevistas, uma delas a Maria Halpern Diniz e a outras duas pessoas que trabalharam com a mesma. Os dados recolhidos possibilitaram avaliar o seu percurso na instituição onde desenvolveu a sua carreira, questões sobre liderança e funcionamento dos grupos e abordou-se a questão das emoções e também atitudes enquadradas no estilo de liderança que é predominante na Comodoro Halpern Diniz.

Concluímos que a liderança pouco tem a ver com postos, mas sim com a credibilidade e com aquilo que se faz, pese embora, Maria Halpern Diniz, a primeira mulher com o posto de Oficial General na Marinha Portuguesa, seja considerada uma líder pela referência para os seus pares e subordinados, apresentando uma grande inteligência emocional que lhe possibilita criar boas relações com as equipas com quem trabalha.

Palavras-chave: liderança, líder, Oficial General, Comodoro, emoções, Inteligência Emocional, Marinha Portuguesa, questões de género.

Abstract

The research presented aims to study the case of Maria Halpern Diniz, the first woman General Officer in the Portuguese Navy.

This investigation seeks to understand the type of leadership exercised by Commodore Maria Halpern Diniz, as well as to understand the possible relationship between gender issues in leadership, through interviews with herself and two people who work/worked directly with her.. We also try to understand the woman and professional who is, at the same time, General Officer, and leader of operational teams.

The present work proposes a reflection on the concept of leadership, on emotions and their role in the context of leadership and how they translate into emotional intelligence. Emotional intelligence is about recognizing our own emotions, managing them, recognizing emotions in others, and managing relationships.

The different theories are discussed justifying the existence of leadership by specific behaviors that characterize a leader, personality traits and situational factors.

In this study we try to discover the type of leadership of Maria Halpern Diniz in an organization where, until relatively recently, women were not admitted.

The methodology used is qualitative, using three interviews, one with Maria Halpern Diniz and the other with two people who worked with her. The data collected made it possible to assess his career at the institution where he developed his career, questions about leadership and the functioning of groups and the issue of emotions and attitudes framed in the leadership style that is predominant at Comodoro Halpern Diniz.

We conclude that leadership has nothing to do with ranks, but with credibility and with what you do, even though Maria Halpern Diniz, the first woman with the rank of General Officer in the Portuguese Navy, is considered a leader by reference to his peers and subordinates, showing a great emotional intelligence that allows him to create good relationships with the teams with whom he works.

Keywords: leadership, leader, General Officer, Commodore, emotions, Emotional intelligence, Portuguese Navy, gender issues.

ÍNDICE

Introdução 1
Capítulo 1 - Revisão da Literatura 4
1.1 Liderança 4
1.1.1 O Conceito 4
1.1.2 As Teorias da Liderança 6
1.1.3 As Emoções e a sua importância 14
1.1.4 A Inteligência Emocional 16
1.1.5 Mulheres em Cargos de Chefia 18
Capítulo 2 – Metodologia 20
2.1 Estudo Qualitativo 20
2.2 Técnica de Recolha de Dados 21
2.3 Procedimentos de recolha de dados 22
Capítulo 3 -Estudo de Caso - Primeira Mulher Oficial General na Marinha Portuguesa . 24
3.1 Quem é Maria Halpern Diniz? 24
3.2 Forças Armadas 26
3.2.1 Histórico 27
3.2.2 Organização 28
3.2.3 A História das Mulheres nas Forças Armadas 31
3.2.4 Mulheres na Marinha Portuguesa 33
3.3 Panorama da Investigação 35
3.4 Análise do Conteúdo resultante das entrevistas 35
3.4.1 Percurso de Halpern Diniz na Instituição 36
3.4.2 A Liderança no seu relacionamento com os grupos 40
3.4.3 Emoções 44
3.4.4 Essência da Liderança e Tipos de liderança 46
Capítulo 4 - Discussão dos Resultados 50
Conclusão 54
Limitações e Estudos Futuros 56
Referências Bibliográficas 57
Anexos 62
Anexo I – Ingressão na Carreira de Oficiais por Categorias 62
Anexo II – Ingresso na Categoria de Oficial General 63
Anexo III – Entrevista à Comodoro Maria Halpern Diniz 64
Anexo IV – Entrevista a Hélder Duarte 76
Anexo V – Entrevista a Sandra Henriques 81

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

ASAE - Autoridade para a Segurança Alimentar e Económica

BNL - Base Naval de Lisboa

CEFA - Centro de Educação Física da Armada

CEM - Chefe de Estado-Maior

CEMGFA - Chefe de Estado-Maior-General das Forças Armadas

CEP - Corpo Expedicionário Português

CMN - Centro de Medicina Naval

CPOG - Curso de Promoção a Oficial General

EMFAR – Estatuto dos Militares das Forças Armadas

ETNA - Escola de Tecnologias Navais

EUA - Estados Unidos da América

FFAA - Forças Armadas

GNR - Guarda Nacional Republicana

HFAR - Hospital das Forças Armadas

LDN - Lei da Defesa Nacional

LOBOFA - Lei Orgânica de Bases das Forças Armadas

MDN - Ministério da Defesa Nacional

NE - Navio-Escola

NATO - *North Atlantic Treaty Organization*

NRP - Navio da República Portuguesa

PJ - Polícia Judiciária

PM - Polícia Marítima

PSP - Polícia de Segurança Pública

QE - Quociente emocional

QI - Quociente de inteligência

SEF - Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

SICAD - Serviço de Intervenção nos Comportamentos Aditivos e Dependências

SMF - Serviço Militar Feminino

UAICM - Unidade de Apoio às Instalações Centrais de Marinha

UTITA - Unidade de Tratamento Intensivo de Toxicodependências e Alcoolismo

Introdução

A liderança é hoje uma temática que apaixona milhões por todo o mundo (Lourenço, 2021). É uma atividade regular que acontece no dia-a-dia, tanto na vida profissional como na vida pessoal (Machado, 2018).

Pina e Rego (2005) definem a liderança como sendo o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo no sentido de deles alcançar esforços que permitam o alcance de metas numa dada circunstância, dizendo respeito a algo que é função do líder, dos seguidores e de outros fatores situacionais.

À maioria de nós é familiar a história de alguém com uma inteligência extraordinária e com muita competência a nível profissional, que é mau líder, no entanto há também a outra vertente em que a pessoa é um profissional mediano, que se tornou num líder de excelência. Assim, referenciar as pessoas certas para liderar é considerado mais uma arte do que uma ciência (Goleman citado por Machado, 2018).

São os líderes que traduzem a linguagem da organização, por isso é primordial que saibam ler a realidade da mesma e que tenham a capacidade de tomar decisões com base no ambiente social em que estejam inseridos. A tradução que for feita define a qualidade da liderança (Cunha et al citado por Machado, 2018).

A liderança não tem que ver com poder ou autoridade organizacional, não está relacionado com a fama ou fortuna, nem com o nome da família. Não tem a ver com ser-se diretor-geral, presidente, general ou primeiro-ministro. E, indiscutivelmente, não tem que ver com ser-se herói. A liderança diz respeito a relacionamentos, credibilidade e com aquilo que se faz (Kouzes e Pousner citado por Lourenço, 2021).

O caso de estudo da presente investigação é sobre a primeira mulher a atingir o posto de Oficial General na Marinha Portuguesa, a Comodoro Maria Halpern Diniz, e nele tentamos descortinar qual o seu tipo de liderança numa organização onde, até há relativamente pouco tempo, não eram admitidas mulheres.

No presente estudo são identificadas as principais teorias sobre liderança, nomeadamente, as que se aplicam a Maria Halpern Diniz e abordámos também o mundo das emoções, com especial incidência na Teoria da Inteligência Emocional.

As teorias apresentadas pretendem clarificar em que consistem as diversas teorias relacionadas com a origem e desenvolvimento dos estudos sobre a temática da Liderança, justificando a existência da mesma por comportamentos específicos que caracterizam um líder, traços de personalidade e fatores situacionais.

A problemática existente prende-se com o facto de existirem poucas mulheres em postos de liderança, nomeadamente, nas forças armadas portuguesas. Neste contexto, determinados autores referem o seguinte: "O género será uma variável importante na transformação da essência da liderança, neste novo século da igualdade das oportunidades, ainda mais num contexto militar" (Borralho e Rouco citados por Monteiro, 2021, p.36).

Este estudo, como acima se escreveu, tem como objetivo perceber o tipo de liderança exercida pela Comodoro Halpern Diniz, a primeira mulher oficial general na Marinha Portuguesa, bem como entender a possível relação entre questões de género em liderança, através da realização de entrevistas, à mesma e a duas pessoas que trabalham/ trabalharam diretamente com a Comodoro. Perceber a mulher e profissional que é, simultaneamente, Oficial General e líder de equipas operacionais.

A presente dissertação está organizada em capítulos.

No capítulo I é feita a Revisão da Literatura relativa à parte teórica da dissertação, com menção aos subtópicos sobre o Liderança, a explicação sobre o conceito, as Teorias da Liderança, a importância das emoções em contexto de liderança, a teoria da Inteligência Emocional e Mulheres em cargos de chefia.

No segundo capítulo, que diz respeito à Metodologia utilizada neste estudo de caso, a mesma foi feita através do método qualitativo, com recurso a entrevistas semiestruturadas, presenciais e gravadas. O terceiro capítulo diz respeito ao estudo de caso propriamente dito, onde é feita uma pequena biografia da protagonista do estudo de caso, a Comodoro Maria Halpern Diniz. O subtópico seguinte refere-se às Forças Armadas, referindo-se a sua História e Organização, a História das Mulheres nas Forças Armadas, com o surgimento das primeiras mulheres nas Forças Armadas e as Mulheres na Marinha Portuguesa. De seguida, é avançada uma análise do conteúdo das entrevistas realizadas.

Nas entrevistas efetuadas foram colocadas questões relativamente ao seu percurso na Instituição, questões sobre liderança e funcionamento dos grupos, abordou-se a questão das emoções e também atitudes enquadradas no estilo de liderança que é predominante na Comodoro Halpern Diniz.

No capítulo quatro é feita a Discussão dos Resultados do estudo, onde é feito o cruzamento das informações constantes na revisão da literatura, com o conteúdo resultante das entrevistas.

Por último, a conclusão é onde é feita a referência à problemática em estudo, as principais conclusões da investigação, as limitações da investigação e são indicadas pistas/ desafios para uma futura investigação.

Capítulo 1 - Revisão da Literatura

Neste capítulo são apresentados conceitos relevantes no que concerne à realização deste trabalho de investigação, de acordo com a literatura e investigações existentes.

1.1 Liderança

1.1.1 O Conceito

O Conceito de liderança está ligado ao comportamento humano e é um tema que desperta interesse desde há muitos séculos para os pensadores e às organizações. Facto que levou ao surgimento de diversas definições, tais como as que se seguem:

> "A liderança é um fenómeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos" (Chiavenato, 2005, p.183).

O Conceito de liderança surge para alguns autores como a "capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros" (House et al., 1999, p.184).

Outros ainda, referem a liderança como sendo:

> "o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo no sentido de deles obter esforços que permitam o alcance de metas numa dada situação, tratando-se de algo que é função do líder, dos seguidores e de outras variáveis situacionais." (Hersey & Blanchard, 1998, citado por Pina e Rego, 2005).

Na mesma linha do acima descrito, outro autor defende que a liderança, é o "processo de influência do comportamento humano, isto é motivar indivíduos a adotar um comportamento que de outro modo, eles não adotariam" (Vieira, 2002, p.10).

Por outro lado, Lourenço (2021) defende que a liderança acontece em qualquer lado, a qualquer hora, em qualquer situação, não sendo algo muito difícil de acontecer.

A palavra Liderança sofreu uma metamorfose social, banalizou-se e afastou-se do seu significado inicial, tendo cada um a sua ideia de líder e liderança e desta forma os mitos vão-se criando e espalhando, sobretudo, nos tempos atuais, pelos órgãos de comunicação social (Lourenço, 2021).

Em concordância com o que foi dito no parágrafo anterior, o mesmo autor refere que a palavra liderança remete-nos para ideia de relacionamento, entre pessoas, num determinado momento. Não existindo, desta forma, a liderança entre animais, tratando-se sim de um processo social de vontades, entre seres humanos, porque se identificam com alguém, em determinado momento,

ou em alguma situação, enquanto os animais têm instintos e/ou necessidades de sobrevivência. Estes não apresentam consciência de querer ser líder e os outros animais de serem liderados, têm sim necessidades de sobrevivência (Lourenço,2021).

Guimarães (2021) considera uma outra vertente de liderança remetendo-nos para a ideia de responsabilidade, se por um lado não é ser permissivo, por outro não é culpar os outros. Os líderes nas empresas valorizam os seus subordinados, encorajam e incentivam.

Em consonância com o que tem vindo a ser referido relativamente às diversas visões sobre o que é a liderança, Robbins (2005) define a liderança como sendo a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas, podendo ser a génese dessa influência formal, ou seja, a pessoa pode assumir um papel de liderança em função do cargo que ocupe, no entanto não é taxativo, ou seja os líderes podem surgir dentro de um grupo ou por indicação formal.

Nesta linha surge, de forma semelhante, por outro autor a mesma ideia de que:

> "A liderança não tem a ver com poder ou autoridade organizacional. Não tem a ver com fama ou fortuna. Não tem a ver com o nome da família. Não tem a ver com ser-se diretor-geral, presidente, general ou primeiro-ministro. E definitivamente não tem nada a ver com ser-se herói. A liderança tem a ver com relacionamentos, com credibilidade e com aquilo que se faz." (Kouzes e Pousner 2009, citado por Lourenço, 2021, p.118).

Reforçando que a liderança não tem poderes formais, Lourenço (2021) diz-nos que o conceito de liderança se traduz na ideia de trazer gente, de espontânea vontade, para esse contacto que se denomina processo social de influência. Outro autor defende a mesma ideia: "O processo de influenciar outros a perceber e a concordar sobre o que é necessário fazer e como devemos fazê-lo eficazmente, e o processo de facilitação dos esforços individuais e coletivos para realizar os objetivos partilhados" (Yukl, 2002, p.7).

1.1.2 As Teorias da Liderança

Neste tópico serão apresentadas diversas teorias que explicam a origem da Liderança, desde o início do seu estudo sistemático, que se iniciou logo a seguir ao final da IIª Guerra Mundial. O objetivo deste capítulo é clarificar em que consistem as diversas teorias relacionadas com a origem e desenvolvimento dos estudos sobre a temática da Liderança, justificando a existência da mesma por comportamentos específicos que caracterizam um líder, traços de personalidade, fatores situacionais, aproximação da definição a uma pessoa comum, ou que a mesma implica capacidades grandiosas.

Nesta linha, dois autores justificam que a existência de liderança não é algo recente, afirmando que:

"Existe liderança desde os primórdios da humanidade, pois basta haver duas pessoas para uma se afirmar perante a outra e consequentemente estabelecer relações interpessoais" (Santos e Rouco, 2015, p.100).

Conforme defende Lourenço (2021) os estudos que tentam explicar a essência da liderança comportam quatro grandes blocos, sendo esses: A Teoria do Grande Homem; Teorias Comportamentais; Teorias Contingenciais e Teorias Neocarismáticas.

<u>A Teoria do Grande Homem</u>

Até ao período da Segunda Guerra Mundial, a liderança era, um assunto quase mítico, que se relacionava apenas com questões de classe e posição social (Hooper e Potter, 2005). Em concordância com Lourenço (2021), em função do desempenho de muitos militares e políticos no conflito acima mencionado, o tema suscitou a atenção dos académicos desde a segunda metade da década de 40 do século passado. Com o intuito de definir o conceito, a primeira abordagem ao tema, com interferência da estrutura militar, intentou definir o líder pelo meio dos seus atributos pessoais e respetivos traços de personalidade. Assim sendo e ligando esta investigação à ideia de que os líderes possuiriam capacidades especiais, o qual os diferenciava dos seus funcionários, surgiu a teoria do Grande Homem ou Teoria dos Traços de Liderança (Robbins,2002). De acordo com Rego e Cunha (2004) esta perspetiva tinha como objetivo estudar os traços de personalidade que um líder deveria dispor para em qualquer circunstância ser eficaz e determinante. Assim sendo, a essência da liderança não estava ligada à aprendizagem, mas sim à aptidão natural de cada um (Rego e Cunha, 2004).

De acordo com os autores Kirkpatrick e Locke os seis traços de personalidade que distinguem os líderes são: 1.a ambição e energia; 2. O desejo de liderar; 3.a honestidade e integridade; 4. A autoconfiança; 5.a inteligência e 6. Os conhecimentos relevantes para o trabalho (Kirkpatrick e Locke,1991).

De acordo com Lourenço (2006) existem inúmeras qualidades atribuídas aos líderes, fazendo referência ao facto das características citadas se sobreporem em muitas teorias e que os traços ainda que sejam importantes, não definem as capacidades do líder, pelo que nenhum deles por si só garante a existência de uma boa liderança.

Teorias Comportamentais

As teorias comportamentais retratadas tentam compreender se é possível ou não formar um líder (Bilhim, 2004). As teorias comportamentais de Liderança defendem que comportamentos específicos determinavam os líderes, distinguindo-os dos não-líderes ou seguidores (Lourenço, 2021).

De acordo com as Teorias Comportamentais, os atos é que fazem os líderes, sendo que essas ações e comportamentos específicos teriam hipótese de ser aprendidos, aperfeiçoados e corrigidos (Lourenço, 2006).

De acordo com esta teoria ser-se líder seria uma questão de aprendizagem. Em termos Comportamentais a liderança poderia ser praticada na quantidade e qualidade desejada, enquanto na Teoria do Grande Homem ou se nasce líder ou nunca se será líder. Ambas as teorias caíram por terra, visto que se verificou que os mesmos traços ou os mesmos comportamentos funcionavam em determinados ambientes, culturas e contextos e não vigoravam noutros. Por isso, teria de existir algo mais para além disto (Lourenço, 2021).

Na universidade de Michigan (EUA), a partir do *Survey Research Center*, em 1945 desenvolveram-se estudos sobre o comportamento dos líderes (Lourenço, 2006). Os estudos de Michigan cruzavam as características comportamentais do líder com a sua eficácia na liderança. Os autores dos estudos fizeram entrevistas a uma série de líderes de vários tipos de organizações (indústrias, escritórios, etc.) com alta e baixa produtividade (Lourenço, 2006)

Verificou-se que os líderes mais voltados para os subordinados davam primazia às relações interpessoais, interessavam-se pela situação dos seus funcionários e aceitavam as diferenças entre os membros da equipa (Robbins, 2002). Por outro lado, líderes que privilegiavam a

produção tinham mais preocupação com a execução de tarefas, olhando para o indivíduo como um meio para atingir um objetivo (Robbins, 2002).

Das conclusões obtidas, destaca-se a ideia de que os melhores resultados eram obtidos pelos líderes orientados para o funcionário já que os mesmos "exerciam um controlo mais geral e distante, procuravam exercer funções distintas das funções desempenhadas pelos funcionários, delegavam em maior grau, davam ordens com menos frequência e concediam maior liberdade aos funcionários para eles executarem as suas tarefas específicas" (Jesuíno, 2005, p.63)

Teorias Contingenciais

Em consonância com Lourenço (2021), sendo as teorias comportamentais insuficientes no que respeita à veracidade do fenómeno da liderança, optou-se por seguir a via da contextualização do líder no seu ambiente, inserindo no tema da liderança a relação entre os traços de personalidade, os comportamentos e os fatores situacionais (Lourenço, 2021).

Desta forma, a relação entre o estilo de liderança e eficácia propõe que, sob a circunstância a, o estilo x pode ser o mais acertado, enquanto que o y é mais aconselhável para a situação b, e o estilo z mais indicado para a situação c (Robbins citado por Lourenço, 2021, p.47). As teorias Contingenciais enquadram a liderança e o líder no ambiente, aceitando que o estilo de liderança altere conforme a situação o exija. Embora também, o líder possa adotar diferentes estilos de liderança (Lourenço, 2021).

Teorias Neocarismáticas

Segundo Lourenço (2021), por volta dos anos 80, surgiu uma nova investigação tendo por base a teoria do Grande Homem, com a adição de novos conceitos, dos quais se destacam 3 deles. O primeiro menciona os comportamentos apelativos do líder, o segundo tenta justificar como certos líderes conseguem alcançar comportamentos incríveis por parte dos liderados e o terceiro, retiram a parte teórica e procuram ver a liderança de maneira próxima à de uma pessoa comum (Robbins, 2002).

De acordo com Lourenço (2021), nesta área, os estudos são muito diferenciados, seja a nível conceptual ou de terminologia. Assim sendo, provavelmente as teorias mais disseminadas, possivelmente serão a Teoria Carismática da Liderança e a Teoria Transacional e Transformacional.

Teoria Carismática da Liderança

A Liderança Carismática aplica-se quando os seguidores atribuem aos líderes capacidades grandiosas de liderança, tendo por base o seu comportamento (Robbins 2002; Bilhim 2004; Rego e Cunha 2004).

A liderança Carismática, de acordo com os autores Klein e House, citados por Rego e Cunha (2004) comporta três grandes elementos, sendo eles: *a faísca* (o líder a quem são concedidos atributos fora de série); a *matéria inflamável* (os fiéis recetivos ao carisma) e *o oxigénio* (o meio ambiente doente, que resulta em desmotivação gerado pela ocasião).

As características de um líder Carismático apontadas por Robbins (2002) e Bilhim (2004) que citam Conger e Kanungo (1998), são cinco: **1. Visão e Articulação:** Possuem um olhar para o futuro de forma ampla e fundamentada avistando o Sucesso; **2. Risco Pessoal**: Responsabilizam-se pelos Riscos e preparam-se para os insucessos, sendo resilientes; **3. Sensibilidade ao ambiente**: Ajustam os recursos para a transformação necessária; **4. Sensibilidade para as necessidades dos liderados** : Interpretam as capacidades dos subordinados e adaptam para as suas necessidades e sentimentos; **5. Comportamentos não-convencionais:** Têm disponibilidade para adotar comportamentos diferentes e pouco usuais.

Este tipo de Liderança promove a autoestima, confiança e apreço por parte dos subordinados, envolvendo de forma simples todos os intervenientes, de acordo com um novo sistema de valores (Lourenço, 2021).

As características mencionadas corroboram a proposta de Shamir et al. (1993), citados por Robbins (2002), por Rego e Cunha (2004) e por Lourenço (2006), que nos mostra o trajeto de influência do líder carismático, que se inicia com uma visão que pretende dar continuidade ao percurso, com vista a um futuro melhor; O líder comunica com os seguidores sobre as suas expetativas e demonstra a sua confiança em como os subordinados alcançarão os objetivos propostos; Esta atitude origina o sentimento de autoestima e autoconfiança dos subordinados; Assim o líder apresenta aos seguidores um novo sistema de valores da mesma forma que exemplifica o comportamento a ser adotado por todos; Por último, o líder carismático submete-se a autossacrifícios e adota comportamentos não convencionais de forma a mostrar envolvimento, coragem, e convicção relativamente à visão por si proposta.

Neste sentido, a liderança carismática origina um impacto direto nos seguidores (Lourenço, 2006).

Robbins baseado nos estudos de House (1971), Conger e Kanungo (1998), Kirpatrick e Locke (1991), entre outros, refere que é possível concluir que existe uma ligação direta causa/efeito entre a liderança carismática e os elevados níveis de desempenho e contentamento dos liderados. É desta forma que, o mesmo autor refere que "As pessoas que trabalham para líderes carismáticos são motivadas a realizar esforços extras no trabalho. Como gostam do seu líder e o respeitam, expressam maior satisfação" (Robbins, 2002, p.318).

Liderança Transacional e Transformacional

Bernard Bass foi quem deu início aos estudos sobre Liderança Transacional e Transformacional na década de oitenta e nos dias de hoje é visto como o "pai" desta teoria. É referenciado em todos os manuais sobre esta temática, tendo definido os conceitos. Em concordância com os autores Kinicky e Kreitner (2006), a Liderança Transacional está relacionada com a atribuição do papel do líder e definição de tarefas dos funcionários e, também, recompensá-los ou penalizá-los de acordo com a sua prestação/ desempenho.

Este tipo de Liderança orienta e motiva os funcionários, no sentido em que os envolve e há uma definição clara das tarefas a executar e de que modo o seu desempenho afeta os benefícios ou castigos que podem auferir (Lourenço, 2021).

Conforme defendem Kinicky e Kreitner (2006), a Liderança Transformacional rege-se pela influência que tem sobre os seguidores, através da qual os líderes imprimem confiança, esforçam-se por desenvolver a liderança nos outros, têm muita resiliência. O líder transformacional prioriza os interesses da organização e faz com que os subordinados transponham os seus interesses visando objetivo final.

Este modelo de liderança pretende satisfazer de igual forma os interesses e objetivos dos liderados de modo a que estes se enquadrem no objetivo global da empresa. Assim, esta ideia implica uma permanente coordenação dos interesses das partes envolvidas bem como a negociação de conflitos (Ferreira et al.,2001).

A Liderança Transformacional contrariamente à Liderança Transacional que implica a atribuição de penalidades e recompensas aos seguidores, é determinada em termos de efeitos sobre os seguidores. Ela baseia-se nos efeitos sobre os seguidores. Nesta última, os líderes imprimem confiança e tentam proporcionar a liderança nos outros, apresentam uma postura de autossacrifício e mostram-se também, como sendo patrocinadores de uma forma de estar que influencia os seguidores, por acreditarem e admirarem o líder, e cujos objetivos primordiais

são aqueles que dizem respeito ao grupo (Knicki e Kreitner,2006). Resumidamente, o líder transformacional focaliza os interesses na organização e faz com que os subordinados ultrapassem os seus interesses pessoais em prol do objetivo final do grupo, atingindo assim um ótimo esforço dos seguidores o que origina grandes mudanças e bons desempenhos.

As lideranças transacional e transformacional são dois modelos que se complementam: "a liderança transformacional é construída em cima da liderança transacional – produz nos liderados, níveis de esforço e de desempenho que vão além daqueles obtidos apenas na abordagem transacional" (Robbins, 2002, p.319). Por outro lado, ambos os estilos podem ser efetivos em ocasiões distintas, conforme referem os autores Rego e Cunha "o transformacional em períodos de fundação organizacional e de mudança, e o transacional em períodos de evolução lenta e ambientes relativamente estáveis" (Rego e Cunha, 2004, p.235).

Lourenço (2006) afirma, ainda, que não se poderá confundir liderança carismática com liderança transformacional. Por um lado, para se ser líder transformacional tem de se ser carismático, no entanto, este estilo não esgota aquele.

Já um pouco fora desta lógica, outros dois autores caracterizam o líder carismático e transacional de forma distinta, referindo que:

"O líder puramente carismático pode querer que os seus liderados adotem a visão de mundo carismática, e param por aí. O líder transformacional tenta inculcar em seus seguidores a capacidade de questionar não apenas as visões já estabelecidas, mas até aquelas colocadas pelo próprio líder" (Avolio e Bass citado por Robbins 2002, p. 319).

Lourenço (2006) refere que para além desta argumentação importa ainda mencionar outras questões com igual importância para a clarificação desta problemática. Desta forma, temos exemplos de líderes carismáticos (estrelas do desporto, cinema, entre outros...) que nada apresentam no que respeita á liderança transformacional. Os líderes transformacionais tentam fortalecer, em diversos aspetos os seus seguidores, enquanto os líderes carismáticos, por diversas vezes tencionam apenas ser seguidos, tornando fracos e dependentes os seus liderados.

De acordo com Rego e Cunha citados por Lourenço (2006), os líderes carismáticos criam por vezes relações de amor / ódio, enquanto nas lideranças transformacionais não é tão fácil encontrar sentimentos tão extremados. Por fim, os líderes transformacionais podem encontrar - se em diversos níveis de hierarquia nas organizações, enquanto os líderes carismáticos habitualmente estão posicionados no topo.

De acordo com um estudo efetuado por Karl et al. (2003) citado por Knicki e Kreitner (2006), os líderes transformacionais inclinam-se em seguir quatro princípios de liderança, produzindo assim, resultados diretos nos subordinados, sendo estes:

1. A motivação inspiracional, que apresenta uma visão apelativa do futuro, recorrendo a ferramentas emocionais, demonstrando otimismo e entusiasmo, algo que transmite confiança no futuro e um objetivo em comum;
2. A influência idealizada, que se trata de um conjunto de comportamentos que servem de exemplo, tais como o auto-sacrifício em prol do grupo e a demonstração de valores morais elevados;
3. A consideração individualizada, que diz respeito à motivação, valorização, passagem de ensinamentos e transferência de autonomia para os funcionários;
4. Por último, a estimulação intelectual, que tem como principal objetivo influenciar os funcionários a questionarem-se, não só a si mesmos, como ao *status quo* estabelecido, incentivando-os assim, a serem inovadores e criativos na resolução de problemas (Knicki & Kreitner citado por Lourenço, 2006).

Liderança de Nível 5

A Liderança Nível 5 não se enquadra no painel das lideranças neocarismáticas. Em boa verdade, não está inserida em qualquer modelo de liderança pré-estabelecido (Lourenço, 2006). O mais correto será considerá-la como uma conceção adicional ou complementar ao modelo anterior, visto os seus princípios base terem origem nas teorias neocarismáticas (Lourenço, 2006).

A palavra-chave deste conceito, de acordo com Collins (2001) é a humildade. Assim, Collins (2001) considera que sem humildade um líder nunca chegará ao nível 5 da liderança, sendo a questão base para o desenvolvimento desta teoria.

De acordo com Lourenço (2006), Collins desenvolveu uma investigação por volta da década de 80, cujo principal objetivo seria referenciar empresas que tivessem alcançado uma evolução do bom para o excelente, comparando com outras empresas que não tivessem atingido o nível excelente de desempenho. Assim, numa amostra de 1435 empresas estudadas, Collins identificou 11 empresas no topo da pirâmide do desempenho e a comparação com as restantes empresas permitiu-lhe concluir, que existem certos fatores que transformam as empresas boas em excelentes. Um desses fatores foi designado de Liderança Nível 5, isto é, os líderes dessas empresas continham um conjunto de características singulares que indicavam um certo estilo de liderança (Lourenço,2006).

Este estilo de Liderança, tem como referência a integridade e ética do líder e apresenta valores semelhantes ao da Liderança Transformacional. Os fatores diferenciadores da Liderança Nível 5, são a humildade e a modéstia, que fazem com que os líderes nível 5 se distanciem dos holofotes mediáticos (Lourenço, 2006).

Neste seguimento, dois outros autores caracterizam este estilo de liderança como sendo uma novidade no seio das organizações:

> "Por conseguinte, este novo perfil é o de um líder servidor da organização, dedicado e competente. Já não é o salvador tocado por alguma graça divina inacessível ao comum dos mortais. Também já não é alguém cujo fim é exclusivamente de natureza económico-financeira, mesmo que isso implique o sacrifício pelos valores do respeito e da dignidade das pessoas" (Cunha e Rego 2005, p. 33).

Assim, é possível encontrar certos traços típicos deste tipo de liderança, tais como: modéstia, determinação, esforços e ambição direcionados para a organização, introspeção sem dificuldade em assumir os próprios erros e a convicção em manter o desempenho eficaz da organização (Lourenço, 2006).

Desta forma, é possível considerar os líderes de Nível 5 autênticos, pessoas que se envolvem na organização e que procuram manter uma relação próxima e direta com os subordinados (Lourenço, 2006).

Esta nova noção sobrepõe-se de alguma forma às teorias abordadas anteriormente, nomeadamente a liderança transformacional, no entanto, é importante realçar que: "o comportamento novo e inesperado desta teoria gira em torno da conclusão que os líderes bons e excelentes não são apenas transacionais, mas, o mais importante, são humildes e fortemente determinados" (Knicki e Kreitner, 2006, p.369).

Conforme refere Lourenço (2006), vejamos o seguinte caso referido por Kets de Vries num seminário sobre liderança que incidia sobre casos reais, em que Vries ouviu o seguinte exemplo da plateia:

> "I'm a very good manipulator. Sometimes I have a good idea and manage to present it in such a way that others think it's really their idea. Then they run with it and the idea is implemented. If it turns out to be successful, I'm delighted, of course. So I go home, open the liquor cabinet in my study, and pour myself a shot of the best whiskey. I raise my glass in a toast. But a toast to whom? To myself? Is there no more to it? I guess I have to do without the applause" (Kets de Vries, 2001, p. 316).

Este exemplo revela a capacidade do líder para ser humilde, ao não querer nem sentir a necessidade de "colher os louros".

Neste tópico foram apresentadas a principais teorias da liderança, as quais serão utilizadas para análise do estudo de caso sobre Maria Halpern Diniz.

1.1.3 As Emoções e a sua importância

Machado (2018) define a emoção de acordo com o *Oxford English Dictionary* como sendo "uma agitação ou perturbação do espírito, sentimento, paixão; qualquer estado mental excitado ou veemente". Por outro lado, para Goleman a emoção é "um sentimento e os raciocínios por ela derivados, estados psicológicos e biológicos, e o leque de propensões para a ação" (Goleman citado por Machado, 2018, p.39).

De acordo com Machado (2018) que cita Goleman (1995), o ser humano é composto por duas mentes, uma que pensa (racional) e uma que sente (emocional). Estas duas estão interligadas para construir a nossa vida mental. A mente racional faz-nos pensar e refletir antes de agir, a mente emocional é mais poderosa e impulsiva. Na linguagem popular, distinguem-se como "pensar com a cabeça" e "pensar com o coração". Saber no "coração" que algo está certo, é uma espécie de certeza absoluta (Goleman citado por Machado, 2018).

O neurocientista português António Damásio, definiu a emoção da seguinte forma: "No seu mais essencial, as emoções servem para reagir de uma forma automática a uma série de ameaças ou oportunidades que se põem a um organismo vivo" (Damásio citado por Marques, 2004, p.68).

De acordo com Machado (2018), os sócio biólogos ressaltam o predomínio do coração sobre a cabeça em momentos de crise, visto que a emoção é o centro da psique humana. De acordo com Machado (2018) as emoções afirmam e guiam nas alturas em que é necessário enfrentar certo tipo de situações e tarefas importantes direcionadas para o intelecto, como por exemplo em situações de perigo. Sendo que cada emoção sugere uma direção diferente para a ação, cada uma delas aponta uma direção que resultou noutras situações para solucionar o mesmo tipo de problema. A partir do momento que estas situações se repetiram ao longo da história evolutiva o reportório emocional vai crescendo e fica gravado nos nossos nervos como tendências inatas e automáticas do coração humano (Goleman, 1995 citado por Machado, 2018).

Na vida profissional a emoção está de um lado e a razão do outro. Na vida pessoal, a razão e a emoção estão juntas e influenciam-se mutuamente (Machado, 2018).

De acordo com Machado (2018) que cita Miguel et al (2014), a palavra emoção é proveniente da palavra latina, *motere*, que significa mover, com o prefixo e, "mover para", sugerindo assim,

que a predisposição para agir esteja implícita em todas as emoções. As emoções direcionam para a ação, no entanto, é possível tomar consciência dos nossos sentimentos, ao analisar as nossas manifestações sensoriais e comportamentais.

Goleman (1995) enumera seis famílias de emoções: ira, tristeza, medo, felicidade, amor, surpresa (Goleman citado por Machado, 2018). Sendo que, cada emoção apresenta um impacto diferente no nosso corpo. Umas, alteram o ritmo cardíaco, a tensão arterial, a respiração e até mesmo a transpiração, de seguida apresentaremos quatro das seis famílias de emoções (Miguel et al citado por Machado, 2018):

1. Ira, fúria, ultraje, ressentimento, indignação, aborrecimento, irritabilidade, hostilidade, são sentimentos que nos dominam, sendo difícil controlá-los. Assim que estamos perante os mesmos, o sangue flui todo para as mãos e o ritmo cardíaco aumenta, tornando-se fácil bater num inimigo ou pegar numa arma, nestas circunstâncias há uma descarga de energia que nos gera energia negativa;
2. Tristeza, dor, pena, desânimo, desalento, melancolia, solidão, abatimento, desespero. A tristeza auxilia-nos a lidar com uma perda significativa, quando estamos sob esse estado perdemos a energia e entusiasmo pelas atividades da vida, sobretudo as que antes nos davam prazer;
3. Medo, ansiedade, apreensão, nervosismo, preocupação, pavor, horror, terror. Quando temos medo, o sangue é direcionado para os grandes músculos, como as pernas, o que facilita a fuga e a cara fica mais pálida devido à perda de fluxo sanguíneo. Os circuitos dos centros emocionais desencadeiam um fluxo de hormonas que deixam o corpo em estado de alerta, ficando tenso e preparado para a ação, avaliando a melhor altura de agir;
4. Surpresa, choque, espanto, admiração. Perante este tipo de emoções a nossa expressão muda, existe um arquear de sobrancelhas que permite o alargamento do campo visual e a entrada de luz na retina. Recebendo assim mais informações sobre o que se está a passar e sendo mais fácil definir um plano de ação.

Assim, é possível verificarmos que as emoções nos dão constantes informações acerca de nós próprios e dos membros da nossa equipa. Quando tomamos consciência das nossas emoções somos capazes de tomar melhores decisões, pois as emoções desencadeiam um sentido intuitivo acerca daquilo que necessitamos de fazer a seguir (Miguel et al citado por Machado, 2018).

De acordo com Lourenço (2006) o excesso de emoções poderá trazer-nos alterações comportamentais, é fácil recordarmo-nos de algumas das nossas atitudes quando estávamos sob o efeito de elevados níveis de ansiedade ou de nervosismo. No entanto, conforme comprovado por estudos de Damásio (1995, 2000, 2003), a sua ausência pode ser igualmente negativo.

De acordo com o que foi referido anteriormente, as emoções poderão ser usadas em excesso e por defeito, e num caso ou noutro o desequilíbrio poderá levar à tomada de más decisões, algo que não é de todo desejado na vida de cada um de nós (Lourenço, 2006).

O mesmo autor refere, ainda, que na Inteligência Emocional é presumível que possamos lidar conscientemente com as nossas emoções e com as dos outros, atribuir-lhe um sentido e rentabilizá-las eficazmente, não de forma isolada, mas interligadas com a razão (Lourenço, 2006).

Lourenço (2006) refere, no seu estudo sobre a liderança do treinador de futebol José Mourinho, alguns traços de personalidade e comportamentais importantes na sua ação enquanto líder abonado de inteligência emocional, tais como nomeadamente: o entusiasmo, o humor, a empatia, o envolvimento e o comprometimento com aquilo que faz.

De acordo com Goleman, citado por Machado (2018), ter um QI (quociente de inteligência) elevado não significa ter um QE (quociente emocional) desenvolvido. Por vezes questionamo-nos, como é possível alguém ser tão inteligente e ter uma atitude tão irracional. A inteligência cognitiva tem pouco ou nada a ver com a vida emocional, pois o QI, só contribui cerca de vinte por cento para o êxito da nossa vida.

Neste sentido, Goleman acredita que a característica principal de um líder organizacional eficiente é o elevado nível de inteligência emocional. Sendo as aptidões técnicas irrelevantes sem o desenvolvimento de inteligência emocional (Goleman citado por Machado, 2018). Assim, é possível verificarmos que as emoções estão implícitas neste tema, bem como a capacidade do líder em reconhecer e compreender as suas próprias emoções e a forma como isso influencia a relação com os outros.

1.1.4 A Inteligência Emocional

Goleman et al. (2005) refere-nos que a inteligência emocional tem quatro domínios, sendo eles: a autoconsciência, autogestão, consciência social e gestão das relações.

No que respeita aos primeiros dois comportam competências sociais e determinam a autogestão. Os dois últimos domínios referem-se a competências sociais que determinam a gestão das

relações. Todos estes domínios estão interligados e interagem entre si através das competências associadas, que são dezoito. Neste trabalho não serão abordadas, ao detalhe, cada competência (Lourenço, 2006).

A autoconsciência, que tem como competências associadas a autoconsciência emocional, a autoavaliação e a autoconfiança diz respeito à capacidade que temos de nos conhecermos a nós próprios enquanto seres com qualidades, defeitos, limitações, ambições, motivações e valores. Assim que nos conhecemos a nós próprios e às nossas emoções, estamos aptos a conhecer os outros e as suas emoções. Desta forma, é possível considerar a autoconsciência como a base da inteligência emocional (Lourenço, 2006).

De acordo com o mesmo autor a autogestão tem como competências associadas o autodomínio emocional, transparência, capacidade de adaptação, capacidade de realização, capacidade de iniciativa e otimismo, sendo esta uma derivação da autoconsciência (Goleman et al citado por Lourenço, 2006).

O líder deve controlar as suas emoções, sobretudo as negativas para que delas não fique refém. Assim, considera-se que o estado de espírito dos líderes não pertence, apenas, à sua esfera pessoal, visto que, tal como já foi referido, o contágio emocional do líder tem consequências no domínio da equipa. Desta forma, "nenhum líder é capaz de gerir as emoções da sua equipa se não for capaz de gerir as suas próprias emoções" (Goleman et al., 2005).

A consciência Social inclui competências como o espírito de serviço, a consciência organizacional e a empatia, sendo esta última a mais importante. Este é o domínio principal para gerar sinergias positivas. Em sintonia com os seguidores, o líder poderá decidir sobre a melhor maneira de rentabilizar as emoções dele e dos outros. Terá a oportunidade de partilhar alegrias e conter tensões que proporcionará a otimização da gestão das tarefas (Lourenço, 2006).

Por último, a gestão das relações insere a liderança inspiradora, a influência, a capacidade de desenvolver os outros, a geração da mudança, a gestão de conflitos, a criação de laços e o espírito de equipa e colaboração. A gestão das relações inicia com a autenticidade do líder, ser honesto, verdadeiro, fazer o que se diz e dizer o que se faz, uma característica fundamental para a relação com os outros. Um líder que seja autêntico inspira confiança e esta facilita a capacidade de persuasão, a gestão dos conflitos, a disposição para a mudança e a própria colaboração dos seguidores, tornando-se desta forma mais fácil e eficaz, originando o entusiasmo em torno de um projeto comum (Lourenço, 2021).

1.1.5 Mulheres em Cargos de Chefia

No início da década de cinquenta até aos anos setenta do século 20, verificou-se a ocupação, por parte de mulheres em cargos de gestão e chefia (Moller e Gomes, 2010).

De acordo com Dias (2002) a atualidade traduz-se numa maior competitividade e dinamismo, o que implica adaptação, inovação e flexibilização na forma de gerir as organizações.

Furst e Reeves (2008) sugeriram o conceito de '*Creative Destruction'* que permite entender como as mulheres atingem cargos de chefia. Os autores defendem que tal é possível em ambientes conturbados, que têm abertura a ideias inovadoras, visto que as mulheres são percecionadas por usar um estilo de liderança que permite abertura e inclusão, facilitando a mudança.

Alguns autores sugerem um debate para o século XXI sobre o papel da mulher na vida organizacional, porque "(…) embora seja comum a queixa feminina de que os lugares de chefia ainda são maioritariamente preenchidos pelos homens, é indubitável o crescendo feminino nessa matéria" (Rego e Cunha, 2007, p.27).

Em concordância, Lyness e Grotto (2018), afirmam que os cargos de chefia têm sido ocupados por homens e, esta conjuntura é normalmente definida como uma conjuntura de género.

As mulheres começaram a ser reconhecidas como líderes eficazes no século XXI. Fizeram-se notar as suas qualidades dentro das organizações e a melhoria da sociedade em geral no que respeita à participação da mulher em contexto de trabalho. Embora as mulheres já tenham conquistado muitos postos de supervisão e chefia, a sua visibilidade na gestão de topo está ainda pouco visível (Muller, 2008).

Em consonância com Rodrigues (2017), que defende que apesar das mudanças a que temos assistido, continua a existir desigualdade na representação da mulher em cargos de chefia. Lyness e Grotto (2018), agregam metáforas como "teto de vidro" expondo as dificuldades sentidas pelas mulheres em atingir cargos de chefia, assim como a falta de apoio e hospitalidade sentidas.

Existem poucos estudos que abordam mulheres em cargos de liderança, havendo mais dos que abordam motivos pelos quais é mais difícil para as mulheres atingirem estes cargos (Lyness e Grotto, 2018).

Conforme defendem os autores Eagly e Karau (2002), as mulheres são percecionadas na sociedade como menos capazes de exercer cargos de liderança, relativamente aos homens. Tal preconceito origina atitudes menos positivas perante mulheres líderes, traduz-se numa maior dificuldade para as mulheres atingirem cargos de liderança e dificulta a construção de credibilidade das mulheres enquanto líderes.

De acordo com Nogueira (2010) quando as mulheres conseguem atingir postos de liderança, estes concentram-se maioritariamente em áreas como o comércio, educação, ramo alimentar e manufatura. Desta forma, as mulheres tendem a ficar limitadas aos níveis mais baixos da hierarquia de gestão, a fiscalizar funcionárias do mesmo sexo, não tendo implicações em decisões, ou se as tiverem tem como objetivo fornecer informação aos homens, que posteriormente tomam as decisões.

Por outro lado, Wajcman (1998), afirma que as mulheres mesmo quando atingem cargos de topo, costumam adotar técnicas de gestão masculinas. A mesma autora acrescenta, ainda, que embora exista um grande avanço no que respeita a igualdade de oportunidades e acesso a cargos de liderança, os mesmos são ainda muito masculinos, bem como o estilo de gestão e cultura organizacional.

Rodrigues (2017) afirma, contudo, que a presença de mulheres na gestão de topo otimiza a performance das empresas e o mesmo tem sido constatado em diversos estudos e análises de estudo sobre igualdade de género no mundo profissional. A mesma autora menciona os estudos de Carter et al (2003), Mckinsey & Company (2007) e Catalyst (2011), que associam a presença de mulheres nos conselhos de administração e o consequente valor para a empresa, que revela a importância da heterogeneidade de género nestes cargos.

Capítulo 2 – Metodologia

Após ter sido apresentada a revisão da literatura, na primeira parte da tese, neste capítulo será apresentado o estudo empírico.

De seguida, será apresentada a pertinência do estudo e a metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa no terreno.

Objetivo de Investigação

Este estudo tem como objetivo perceber o tipo de liderança exercida pela Dra. Halpern Diniz, a primeira mulher oficial general na Marinha Portuguesa, bem como entender a possível relação entre questões de género em liderança.

Problema de Investigação

Existência de poucas mulheres em postos de liderança, falta de mulheres em postos liderança nas forças armadas.

2.1 Estudo Qualitativo

A nossa abordagem para procurar atender ao nosso objetivo vai ser a abordagem focada num estudo qualitativo. Pires (2012) cita André (2000), que por sua vez cita diversos autores que expuseram o seu conceito de pesquisa qualitativa, tais como Martins e Bicudo (1989), que a definiram como sendo uma pesquisa fenomenológica; Trivions (1987), definiu como sendo sinónimo de trabalho etnográfico e por último Bogdan e Biklen (1982) que a identificam como um tema do tipo guarda-chuva, que pode muito bem incluir inclusive estudos clínicos.

O estudo que irá ser apresentado tem natureza qualitativa. Foi utilizado um estudo de caso como base de investigação, nomeadamente, no que concerne a toda a informação global relevante para o entendimento da questão. Recorreu-se a entrevistas, tendo sido entrevistadas três pessoas.

Os participantes desta investigação foram três, sendo que, uma delas, é o objeto do Estudo, Maria Halpern Diniz, a primeira mulher na Marinha Portuguesa a atingir o posto de Oficial General – Médica Naval e Diretora da Saúde na Marinha Portuguesa.

Os restantes entrevistados foram duas pessoas que trabalham/trabalharam diretamente com Maria Halpern Diniz e com quem a mesma mantém alguma proximidade. Sendo um deles, Hélder Duarte e Silva (Capitão-de-fragata) – Chefe da Repartição de Logística e Operações

Sanitárias da Direção de Saúde na Marinha Portuguesa, sediada na Unidade de Apoio às Instalações Centrais de Marinha (UAICM). Entrevistámos também, Sandra Henriques (Capitão-de-fragata) – Psicóloga e Subdiretora da Unidade de Tratamento Intensivo de Toxicodependências e Alcoolismo (UTITA), do Hospital das Forças Armadas (HFAR), que está sediada na Base Naval de Lisboa (BNL).

O estudo de caso corresponde a uma análise de um caso/situação específica. De acordo com os autores Pardal e Correia (1995), o estudo de caso poderá auxiliar-nos no sentido de entender algo na sua complexidade e poderá sugerir caminhos sobre condições de investigação adversas, originando generalizações empíricas, embora de validade transitória.

Conforme afirmam os estudiosos Pardal e Correia (1995), este tipo de investigação pode socorrer-se de outros métodos que permitam a recolha de informação, sobre o assunto em estudo.

Neste estudo de caso pretende-se recorrer à análise de conteúdo, como técnica de tratamento de dados, após realização de três entrevistas do tipo semiestruturadas, com recurso a um guião de entrevista elaborado para o efeito, sendo diferente o de Maria Halpern Diniz (anexo III) e dos outros dois entrevistados (anexo IV e V).

Através da realização destas entrevistas, em que o registo foi feito pelo gravador do telemóvel, os três elementos entrevistados tiveram o conhecimento do propósito e objetivos da entrevista, bem como foi pedida autorização para gravar a mesma.

2.2 Técnica de Recolha de Dados

A técnica de recolha de dados utilizada foi a entrevista semiestruturada, com guião. Este guião serve como guia aquando do momento da entrevista, embora a entrevista seja de cariz semiestruturado, é importante seguir um fio condutor.

"Toda a entrevista consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de um certo ato social comum à conversação" (Goode e Hatt, 1979, p. 237).

Neste seguimento, Pires (2012) cita Bexiga (2009, p.161) que afirma que "a entrevista consiste na recolha de informação com recurso a uma forma de comunicação interativa, verbal". Por outro lado, Pires (2012) cita Haguette (1987) citado por Alves (2009), que refere que a entrevista é um processo de interação social entre mais do que uma pessoa, na qual o entrevistador tem como objetivo obter informações por parte do entrevistado.

Pires (2012) cita Ludke e Marli (1986) bem como Pardal e Correia (1995), onde referem a vantagem de obter informações através da entrevista relativamente a outra técnica de recolha de dados, visto que é possível recolher dados de forma imediata, não sendo necessários elevados níveis de escolaridade por parte dos entrevistados para obter informação embora tenha a desvantagem da limitação de recolha de informação no que respeita a temas mais sensíveis, bem como o facto da aplicação a universos maiores ser mais difícil.

Para se realizar uma entrevista de acordo com Pires (2012) que cita Pardal e Correia (1995), são necessários alguns critérios de construção do guião, tais como: 1. Conhecimento sobre as teorias existentes a respeito do objeto de estudo; 2. Definição das variáveis a estudar; 3. Elaboração do sistema conceptual e 4. Definição das variáveis a operacionalizar;

As entrevistas realizadas no presente estudo foram entrevistas semiestruturadas, e de acordo com Pires (2012) que cita Bexiga (2009), neste tipo de entrevista, o entrevistador pode alterar o guião de acordo com o que considere mais interessante explorar dentro do seu estudo. Assim, este tipo de entrevista é flexível e dá possibilidade aos investigadores de realizarem alterações que considerem pertinentes, embora exista um guião estabelecido.

O Anexo III, corresponde ao guião de entrevista com Maria Halpern. O guião foi construído em duas partes, a primeira parte com um bloco de questões para obter mais informações sobre a Dra. Halpern e a segunda parte que diz respeito à entrevista exploratória, onde são feitas questões sobre as temáticas abordadas no presente trabalho.

2.3 Procedimentos de recolha de dados

De acordo com o que foi referido anteriormente, nas entrevistas realizadas recorreu-se à entrevista semiestruturada a 3 pessoas, Oficiais da Marinha Portuguesa, à protagonista Dra. Halpern e a duas pessoas que trabalharam com a mesma, grande parte da sua carreira.

Para a realização da entrevista foi elaborado um guião para seguir de base, onde as questões abordavam temáticas específicas que serviram para gerir a própria entrevista e em vista nos objetivos do presente estudo. Os entrevistados foram contactos via telemóvel, sendo que nenhum era conhecido. As entrevistas foram realizadas em locais privados previamente combinados. Os testemunhos dos entrevistados foram registados via gravador. Foi feita uma explicação inicial dos objetivos da entrevista, bem como solicitada autorização para a gravação, não tendo as mesmas a mesma duração, estando o tempo de duração das mesmas compreendido entre os 34 e os 53 minutos.

Posteriormente as entrevistas foram sujeitas a uma análise de conteúdo.

Capítulo 3 -Estudo de Caso - Primeira Mulher Oficial General na Marinha Portuguesa

3.1 Quem é Maria Halpern Diniz?

A Comodoro, médica naval Maria Correia Halpern Diniz é a primeira militar da Marinha promovida a Oficial General, cerimónia que se realizou no dia 13 de janeiro de 2022, no ano em que a Marinha Portuguesa assinala três décadas de entrada das primeiras mulheres como militares. Este é um marco na história de sucesso que representa a integração das mulheres na Armada, de acordo com a notícia proveniente do Radar da Bahia, publicada no Intranet da Marinha Portuguesa, no dia 10 de janeiro de 2022.

Maria Correia Halpern Diniz nasceu em Lisboa a 12 de dezembro de1963, concluiu a licenciatura em Medicina em 1988 e a especialidade de medicina geral e familiar em 1995. Ingressou na Marinha em 1997, por concurso extraordinário, obtendo o grau de especialista em medicina do trabalho em 2005.

Detém o Curso Geral Naval de Guerra, em 2004, o Curso Complementar Naval de Guerra em 2011 e o Curso de Promoção a Oficial General em 2021. O seu trabalho no curso de Promoção a Oficial General foi sobre o "Processo de Normalização da Saúde Militar".

Enquanto oficial Subalterna, exerceu funções de médica naval no Grupo nº 2 de Escolas da Armada, desde 1998 até ao ano 2000, bem como no Centro de Medicina Naval (CMN), desde 2000 até 2004. Em acumulação de funções foi Chefe do Serviço de Saúde da Escola de Fuzileiros (1999-2000), da Base de Fuzileiros (2001-2002) e do Grupo nº 2 de Escolas da Armada (2003). Exerceu funções a bordo no Navio-Escola Sagres (NE) (1998), Navio de República Portuguesa (NRP) Hermenegildo Capelo (2000) e NRP Vasco da Gama (2000), estes dois últimos navios que se encontravam em missão em Timor no ano de 2000.

Como Oficial Superior, foi Chefe do Serviço de Saúde das Instalações Centrais de Marinha (2004-2005) e prestou serviço no CMN, como chefe do departamento de Saúde Operacional e Cuidados de Saúde Primários (2004-2011) e Subdiretora (2011-2013). Exerceu os cargos de Diretora da Unidade de Tratamento Intensivo de Toxicodependências e Alcoolismo (UTITA) (2013-2016) e de Diretora do CMN (2016-2020), O centro de Medicina Naval é a Unidade da Marinha com maior abrangência a nível de saúde, tendo a parte dos cuidados de saúde primários, exames anuais, a parte da saúde ocupacional, consultas, raio x, medicina dentária, fisioterapia, gestão de utentes e aprontamentos, a guarnição comporta cerca de 100 pessoas.

Notabilizou-se ao chefiar o Centro de Medicina Naval, na linha da frente na pandemia Covid – 19. Em acumulação de funções exerceu cargos de coordenador adjunto na área de Saúde no Trabalho, no Observatório Segurança Higiene e Saúde no Trabalho (2008-2010) e na Inspeção Geral de Marinha (2010-2014).

Representou a Marinha no Serviço de Intervenção nos Comportamentos Aditivos e Dependências (SICAD) (2009-2016), no grupo de trabalho "Adultos em Meio Laboral" e integrou o Grupo Coordenador do Programa para Prevenção dos Comportamentos Aditivos e Combate às Dependências nas Forças Armadas (2004-2020). É membro da Sociedade Portuguesa de Medicina e Adição.

É condecorada com as medalhas de Mérito Militar (2ª classe), Defesa Nacional (1ª Classe), Cruz Naval (1ª e 2ª Classe), Comportamento Exemplar (prata) e Comemorativa de Missão de Serviço Especial, Timor (2000).

Em 13 de janeiro de 2022 tomou posse como Diretora da Saúde da Marinha, a cerimónia foi realizada nas Instalações Centrais de Marinha e presidida pelo Chefe de Estado-Maior da Armada e Autoridade Marítima Nacional, almirante Henrique Gouveia e Melo.

No seu discurso de tomada de posse, a Comodoro Maria Helpern Diniz identificou como desafios para a Saúde Naval: a resposta à pandemia, a reforma da saúde militar e o recrutamento e retenção dos quadros especiais de saúde. A Comodoro afirmou que irá desempenhar funções com "dedicação, determinação, integridade e lealdade", refere uma nota de imprensa da Marinha Portuguesa.

Na sua primeira entrevista desde que se tornou oficial general, dada à rádio TSF, dia 24 de janeiro de 2022, a Comodoro Maria Helpern Diniz reconhece que nos dias de hoje já há mais mulheres a "bordo" e a subir na hierarquia referindo que "é uma questão de mais tempo" para que mais mulheres atinjam o topo da armada. A mesma, acrescenta que numa unidade naval, "não é o desejável ser o único elemento feminino a bordo".

A Comodoro, na mesma entrevista, refere que as mulheres "estão sempre a bater feitos", dando como exemplo, "a primeira mulher nos submarinos, a primeira mulher que já tinha sido antes comandante de uma lancha, comandante de um navio ou piloto de helicóptero".

Os navios não estavam preparados para a existência de mulheres a bordo, era necessário que os navios tivessem cobertas femininas e masculinas, que os camarotes das instalações dos

sargentos e oficiais estivessem preparados a nível dos sanitários, conforme diz a Comodoro na mesma entrevista.

A primeira mulher Oficial General menciona que "é sempre bom ter pelo menos mais uma mulher por perto", referindo que quando foi na viagem da NE Sagres, que foram mais de três meses, a certa altura vieram a Lisboa e embarcaram os cadetes de primeiro ano e que integrou uma psicóloga e refere que ficaram no mesmo camarote e que foi muito bom, relembra com nostalgia.

Reforça a ideia dizendo que no seio de uma unidade naval não é desejável ser o único elemento feminino a bordo. Diz ainda que já faltou mais para uma mulher chegar ao topo da hierarquia da Armada, e que é apenas uma questão de tempo, garantindo que lá chegarão por mérito próprio.

Na citada entrevista à TSF, dada a 24 de janeiro de 2022 a Comodoro refere ainda que em casa não impõe muitas regras, tenta ser flexível e diz que se sente mais mãe do que médica e do que militar.

Maria Halpern Diniz é casada e tem quatro filhos.

3.2 Forças Armadas

As Forças Armadas (FFAA) têm como principal objetivo a segurança, ou seja, salvaguardar a segurança do País e assegurar os interesses nacionais contra ameaças que requeiram a utilização da coação física com elevado grau de intensidade, além de garantir o normal funcionamento dos órgãos de soberania (Santos, 2012).

De acordo com o mesmo autor, em qualquer País, as Forças Armadas são a entidade que detém a exclusividade do uso da violência organizada, acima do grau imprescindível para defrontar ameaças compatíveis com respostas policiais, que estão a cargo das forças e serviços de segurança interna. Em Portugal são a Polícia de Segurança pública (PSP), Guarda Nacional Republicana (GNR), a Polícia Judiciária (PJ), o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF), bem como outros órgãos dirigidos a situações específicas, como a Polícia Marítima (PM) e a Autoridade para a Segurança Alimentar e Económica (ASAE) (Santos, 2012).

> "As FFAA são um instrumento de grande importância para apoiar a política externa do Estado a que pertencem: ou agindo isoladamente face às ameaças que o atinjam (defesa nacional); ou no âmbito de alianças para a segurança, em operações combinadas com Forças Armadas de Estados seus parceiros (defesa coletiva); ou em cooperação com outros Estados que se sentem igualmente ameaçados (defesa cooperativa). Atualmente, as ações de defesa cooperativa são as mais frequentes, já que, por efeito da globalização, as

ameaças são transversais a muitos Estados e só é possível enfrentá-las com respostas concertadas dos Estados atingidos. As operações de defesa conjunta resultantes da ação de alianças tendem a ser previstas e efetuadas no quadro da defesa das regiões em que se situam; as ações de defesa nacional são relativamente limitadas e desenvolvidas no âmbito de questões próprias de cada Estado." (Santos, 2012, p.19-20).

Neste Capítulo serão abordadas temáticas relacionadas com as Forças Armadas em Portugal, retratando a História do surgimento dos três ramos das Forças Armadas, A Marinha Portuguesa, O Exército Português e a Força Aérea.

Justificar-se-á a importância das mesmas, bem como a forma como estão organizadas, o surgimento das primeiras mulheres nas Forças Armadas e as Mulheres na Marinha Portuguesa.

3.2.1 Histórico

As Forças Armadas dividem-se por ramos, de acordo com o ambiente em que cada um funciona, em Terra, o Exército; no mar, a Marinha e no ar, a Força Aérea.

A Marinha preserva e controla a águas territoriais, as fronteiras marítimas e as linhas e comunicações marítimas. Controla a zona económica reservada, protegendo os recursos biológicos marinhos e os recursos minerais da plataforma continental. Certifica o acesso a recursos estratégicos, projeta poder nacional, realiza operações anfíbias e leva a efeito missões de bloqueio. Assume operações de busca e salvamento marítimo de que o país é responsável (Santos, 2012).

De acordo com Carrilho (2007) a primeira batalha Naval da Marinha Portuguesa aconteceu no reinado do primeiro rei de Portugal, D. Afonso Henriques. A partir do século XIII, no reinado de D. Dinis, a marinha portuguesa começou a ser estruturada. Em 1312 D. Dinis nomeia o primeiro Almirante do Reino: Manuel Pessanha. No século XIV estimulado pelo Infante D. Henrique, a Marinha participa na expansão ultramarina portuguesa, e o rei D. João II definiu como projeto prioritário do estado a chegada à Índia (Carrilho, 2012).

"No século XVIII, as forças navais portuguesas intervieram em diferentes teatros de guerra, nomeadamente apoiando Nelson no combate às Forças de Napoleão no Mediterrâneo. Posteriormente, na primeira Guerra Mundial, escoltaram contingentes de tropas que se dirigiam para África e para França e apoiaram as operações contra os alemães no norte de Moçambique. Durante a segunda Guerra Mundial, garantiram a neutralidade portuguesa. Com o início da Guerra Fria e entrada de Portugal na NATO, a prioridade é dada à ameaça submarina. Com o final da Guerra Colonial, em 1975, a Marinha Portuguesa passa a estar mais orientada para o apoio às operações multinacionais e ao combate ao terrorismo" (Carrilho, 2007, p.21).

O surgimento do Exército português, de forma organizada provém do Século XVII, altura em que se deu a Restauração da Independência. O Exército português, designado como sendo uma força terrestre, teve intervenção na luta pela independência contra Leoneses e Muçulmanos, no século XII, contra os Castelhanos no século XIV, contra os espanhóis no século XVII e contra os franceses no século XIX. Nos anos 20, o Exército português participou na primeira Guerra Mundial, em França e África, e nas campanhas ultramarinas (1961 a1975). Atualmente o Exército está envolvido em missões de paz, estando incluído em Forças Internacionais na Bósnia, Timor-Leste, Macedónia e Afeganistão (Carrilho, 2007).

Segundo Santos (2012), o Exército português preserva, conquista e ocupa o terreno, defrontando o inimigo que se lhe opõe; Lida diretamente com a população com a qual procura garantir segurança transmitindo confiança nos objetivos a atingir. Efetiva a decisão estratégica final, quando alcançada por outros ramos (Santos, 2012).

Os primórdios da Força Aérea incitam-nos para 1912, com aviações do Exército, Aeronáutica Militar e da Marinha e Aviação Naval. A Força aérea passou a fazer parte das Forças Armadas em 1952, resultado da junção das forças de aviação do Exército e da Marinha. Surge em 1955 a primeira unidade de tropas para-quedistas das Forças Armadas Portuguesas (Carrilho, 2007).

A Força Aérea resguarda e controla o espaço aéreo nacional, realizando operações de apoio aéreo às operações de superfície das forças de outros ramos, realiza ações de transporte aéreo e leva a efeito ataques aéreos a grande distância, possuindo capacidade para atingir o coração territorial do adversário. Participa em operações de busca e salvamento de que o país é responsável (Santos, 2012).

3.2.2 Organização

"As Forças Armadas são responsáveis pela afirmação do poder nacional através do desempenho de missões que contribuem para a segurança do bem-estar dos portugueses, sem prejuízo das suas finalidades primárias como a defesa dos interesses e o regular funcionamento dos órgãos de soberania" (Santos citado por Campaniço, 2014, p.36).

De acordo com o que consta no artigo 4º da Lei Orgânica de Bases das Forças Armadas (LOBOFA, Lei nº 1-A/2009, com a primeira alteração pela Lei orgânica nº6/2014) as Forças Armadas têm as seguintes missões:

> "Desempenhar todas as missões militares necessárias para garantir a soberania, a independência nacional e integridade territorial do Estado; A participação nas missões militares internacionais para assegurar os compromissos internacionais do Estado no âmbito militar, incluindo missões humanitárias de paz assumidas

pelas organizações internacionais que Portugal faça parte; Executar missões no exterior do território nacional, num quadro autónomo ou multinacional, destinadas a garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses; Executar ações de cooperação técnico-militar, no quadro das políticas nacionais de cooperação; Cooperar com forças e serviços de segurança tendo em vista o cumprimento conjugado das respetivas missões no combate a agressões ou ameaças transacionais; Colaborar em missões de proteção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações" (LOBOFA, Lei nº1 A/2009, artigo n º4).

Os três ramos comportam uma estrutura devidamente hierarquizada, mantida pela disciplina introduzida aos militares, bem como os valores morais e atitudes éticas exigidas às mulheres e homens que optam pela carreira militar (Campaniço, 2014).

A hierarquia determina as "relações de autoridade e subordinação entre os militares" sendo "determinada pelos postos, antiguidades e precedências previstos na lei" (Decreto-lei nº 236/99, art.º. º26), sendo que a relação entre os diversos elementos de uma unidade militar baseia-se no exercício de autoridade entre o comando e os subordinados, não sendo a função de comando delegável (Decreto-lei nº236/99, art.º 35).

Os militares devem dispor de "permanente disponibilidade para o serviço ainda que com sacrifício dos interesses pessoais" (Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar – Aprovadas pela Lei nº. 11/89, de 1 de junho.)

De acordo com o n.º 1 do artigo 28.º do Estatuto Militar das Forças Armadas (EMFAR), no que respeita às categorias, subcategorias e postos, os militares da Marinha Portuguesa agrupam-se, por ordem crescente de hierarquia, nas seguintes categorias: a) Oficiais; b) Sargentos e c) Praças.

No artigo n.º 2 do artigo 28º as subcategorias correspondem a subconjuntos de postos que se diferenciam por aumento da autonomia, da complexidade funcional e da responsabilidade.

O ingresso na categoria de Oficiais na Marinha Portuguesa de acordo com o Anexo I, N.º 4 do artigo 28º do Estatuto Militar das Forças Armadas, na Categoria de Oficiais, faz-se da seguinte forma:

Existem três Subcategorias, organizadas desde a hierarquia inferior para a hierarquia superior: Oficiais Subalternos; Oficiais Superiores e Oficiais Generais. Os oficiais Subalternos, por ordem crescente de hierarquia, estão organizados da seguinte forma: Primeiro-Tenente; Segundo-Tenente; Subtenente ou Guarda Marinha e Aspirante a Oficial. Os Oficiais Superiores por ordem crescente de hierarquia estão organizados da seguinte forma: Capitão-de-mar-e-

guerra; Capitão-de-fragata e Capitão-Tenente. Os Oficiais Generais, por ordem crescente de hierarquia estão organizados da seguinte forma: Almirante; Vice-Almirante; Contra-Almirante e Comodoro[1] (ANEXO I).

Conforme artigo n.º 198 do Estatuto Militar das Forças Armadas, as modalidades de promoção na Categoria de Oficiais na Classe de Médicos, processa-se da seguinte forma: 1. Almirante: por escolha[2]; 2. Vice-Almirante: por escolha; 3. Contra-Almirantes: por escolha; 4. Comodoro: por escolha; 5. Capitão -de-mar-e-guerra: por escolha; 6. Capitão-de-fragata: por escolha; 7. Capitão tenente: por escolha; 8. Primeiro-Tenente: por antiguidade[3] ; 9. Segundo-Tenente: por diuturnidade[4] ;

A informação que consta no artigo 199.º do Estatuto Militar das Forças Armadas relativamente à permanência em cada posto ao posto imediato é a seguinte: a) Dois anos no posto de guarda-marinha / subtenente; b) Quatro anos no posto de segundo-tenente; c) Sete anos no posto de primeiro-tenente; d) Cinco anos no posto de capitão-tenente; e) Quatro anos no posto de capitão-de-fragata; f) Quatro anos no posto de capitão-de-mar-e-guerra;

<u>Promoção a oficial general e de oficiais generais</u>

De acordo com o que consta no artigo n.º 197 do EMFAR, as promoções a oficiais generais e de oficiais generais, processam-se da seguinte forma:

> "1 - As promoções a oficial general e de oficiais generais realizam-se por escolha, de entre os oficiais que satisfaçam as condições gerais e especiais para acesso aos postos, de acordo com o disposto na LDN (Lei de Defesa Nacional) e na LOBOFA." (EMFAR, Decreto-Lei n.º 90/2015, artigo n.º 197) (ANEXO II).

---

[1] **Comodoro -** Primeiro posto de oficial general a que têm acesso, unicamente, os militares habilitados com o curso de promoção a oficial-general;

[2] **Por escolha -** 1 - A promoção por escolha consiste no acesso ao posto imediato, mediante a existência de vacatura e desde que satisfeitas as condições de promoção, nos termos previstos no Estatuto dos Militares das Forças Armadas e independentemente da posição do militar na escala de antiguidades. 2 - A promoção por escolha visa selecionar os militares considerados mais competentes e que se revelem com maior aptidão para o exercício de funções inerentes ao posto imediato. 3 - A promoção por escolha é fundamentada, sendo a ordenação realizada com base em critérios gerais, definidos por portaria do membro do Governo responsável pela área da defesa nacional (EMFAR – artigo nº54) 1 - A nomeação processa-se por escolha sempre que a satisfação das necessidades ou o interesse do serviço devam ter em conta as qualificações técnicas e as qualidades pessoais do nomeado, bem como as exigências das funções ou do cargo a desempenhar e é da competência do CEM (Chefe de Estado-Maior) do respetivo ramo. 2 - A nomeação por escolha de militares na dependência do CEMGFA (Chefe de Estado-Maior-General das Forças Armadas) é feita por despacho do CEMGFA, mediante proposta do CEM do respetivo ramo. (EMFAR – artigo nº134)

[3] **Por antiguidade** - A promoção por antiguidade consiste no acesso ao posto imediato, mediante a existência de vacatura, desde que satisfeitas as condições de promoção e mantendo-se a antiguidade relativa (EMFAR- artigo nº53).

[4] **Por diuturnidade** - 1 - A promoção por diuturnidade consiste no acesso ao posto imediato desde que decorrido o tempo de permanência no posto e satisfeitas as demais condições de promoção, mantendo-se a antiguidade relativa.
2 - Os órgãos de gestão de pessoal de cada ramo asseguram que as promoções previstas no número anterior se concretizem no respeito pelos quadros e efetivos legalmente aprovados (EMFAR- artigo nº52)

De acordo com o artigo n.º 200 do EMFAR, para acesso ao posto de Comodoro, constituem condição especial de promoção o curso de promoção a oficial general (CPOG);

Conforme artigo n.º 191 do EMFAR, a nomeação para os cursos de promoção é feita por:

> "1 - …despacho do CEM do respetivo ramo, tendo em conta: a) As necessidades do ramo; b) As condições de acesso legalmente fixadas; c) A posição do militar na lista de antiguidade do posto a que pertence. 2 - O militar dispensado da frequência de curso de promoção, nos termos do artigo 65.º, deve frequentá-lo, logo que possível, sem caráter classificativo. 3 - Não é nomeado para o curso de promoção o militar que vier a atingir o limite de idade de passagem à situação de reserva no período determinado para a ocorrência do curso. "(EMFAR, Decreto-Lei n.º 90/2015, artigo n.º 191)

No que respeita às condições especiais de promoção, de acordo com o artigo n.º 207 do EMFAR, as mesmas correspondem a:

> "a) Tempo mínimo de permanência no posto; b) Tirocínios de embarque[5], constituídos por tempo de embarque e ou tempo de serviço de helicópteros e tempo de navegação; c) Frequência de cursos, com aproveitamento; d) Prestação de provas de concurso, para a classe de músicos; e) Outras condições de natureza específica das classes." (EMFAR, Decreto-Lei n. º90/2015, artigo n.º 207).

3.2.3 A História das Mulheres nas Forças Armadas

As primeiras mulheres a pertencer às Forças Armadas entraram para serviços de apoio, de forma que os homens estivessem mais dedicados a tarefas de combate. A incorporação das mulheres nas Forças Armadas surgiu na década de 60, sendo que ganha maior proporção na década de 70. A oportunidade de acesso a todos os setores de atividade às mulheres, apresentada na legislação de diversos países, incluindo a NATO (*North Atlantic Treaty Organization)*, proíbe nos dias que correm, a discriminação baseada no sexo (Carrilho, 2007).

> "Em Portugal, a primeira vez que os cidadãos do sexo feminino participaram em atividades militares remonta à I Guerra Mundial, quando o Corpo Expedicionário Português (CEP) enviado para França integrou mais de 10 voluntárias graduadas em Alferes, após a conclusão de um curso de primeiros socorros no Hospital Militar em Belém. Tendo partido para França no início de 1918, estas mulheres, as pioneiras do Serviço Militar Feminino, cerca de dez anos depois, foram promovidas ao posto de Tenente" (Alves, 1999, p.76).

De acordo com Carrilho (2007), a total igualdade de acesso às Forças Armadas para ambos os sexos foi concretizada, progressivamente, nos Estados Unidos (1967) e na Europa – Dinamarca (1971), França (1973), Alemanha e Bélgica (1975), Noruega (1977), Holanda e Grécia (1979).

[5] **Tirocínio de embarque** – Termo utilizado em meio de Marinha, condição especial de promoção, constituído pelo tempo de embarque e/ou tempo de serviço de helicópteros, pelo tempo de navegação e/ou tempo de voo e ainda pelo tempo de exercício de funções específicas

Em Portugal, apenas em 1988, duas jovens foram aceites para o curso de pilotagem da Força Aérea. Em data anterior, apenas há referência a 1956, à primeira paraquedista civil portuguesa ter formado um corpo de enfermeiras paraquedistas. A inclusão destas mulheres na instituição, enquanto enfermeiras paraquedistas, surgiu entre 1961 e 1973, apoiando-se no Decreto de 28 de agosto de 1918, do Governo da 1ª República, que no artigo 31º referia que seria aplicado às enfermeiras militares o disposto Regulamento disciplinar de Exército para Oficiais (Carrilho,2007).

Por outro lado, Alves (1999) acrescenta que as primeiras mulheres a entrar para a Força Aérea, as enfermeiras paraquedistas ingressaram num mundo absolutamente masculino, bem como numa sociedade retrógrada e onde enfrentaram discriminação e preconceito. As mesmas, foram para o Ultramar para auxiliar os soldados feridos e doentes, bem como civis e auxiliar populações. Foram designadas como "anjos descidos do céu" (Benevides, 2009).

No ano de 1975, O Estado Maior do Exército propôs a entrada de mulheres com licenciaturas em Farmácia, Medicina Dentária e Veterinária para os serviços de saúde, após a frequência de um curso de formação básica na Academia Militar. No entanto, devido a questões políticas estas admissões não se concretizaram (Carrilho, 2007).

De acordo com a mesma autora, no final de 1991, a Força Aérea admitiu 56 mulheres. Em 1992, o Exército admitiu 34 mulheres e a Marinha foi o último ramo a admitir mulheres nos seus quadros. Apenas em 1992, a Marinha recrutou as primeiras 80 mulheres (Carrilho, 2007).

"O género será uma variável importante na transformação da essência da liderança, neste novo século da igualdade das oportunidades, ainda mais num contexto militar" (Borralho e Rouco, 2013 citado por Monteiro, 2021, p.36).

Em 1968, na Guerra do Ultramar surgiu e foi publicada uma nova Lei do Serviço Militar (Lei nº 2135, de 11 de julho, nº 2 artigo 2º) que referia que "os cidadãos portugueses do sexo feminino podem ser admitidos a prestar serviço militar voluntário" (Alves, 1999, p. 76)

De acordo com Alves (1999) no ano de 1972 foi publicada uma portaria que estabeleceu as condições para admitir pessoas do sexo feminino em regime voluntário para as especialidades de medicina e farmácia, em qualquer um dos ramos das Forças Armadas.

A existência de mulheres que optam pela carreira militar, atualmente bem como também noutros países, ainda é maioritariamente em áreas de apoio e secretariado (Carreiras, 2004).

Foi em 2010 que o número de militares do sexo feminino atingiu o maior número de efetivos, sendo um total de 5410 mulheres, de acordo com dados do Ministério da Defesa Nacional (MDN) (Costa, 2018).

As instituições militares foram as que impediram durante mais tempo a entrada de mulheres no seu seio organizacional citação. "A composição social das Forças Militares nas sociedades ocidentais tem vindo a caracterizar-se por uma crescente heterogeneidade" (Carreiras, 2004, p.61)

"O género será uma variável importante na transformação da essência da liderança, neste novo século da igualdade das oportunidades, ainda mais num contexto militar" (Borralho e Rouco citados por Monteiro, 2021, p.36).

No ano de 2022 foram promovidas duas Oficiais Generais, sendo uma delas a Comodoro Maria Halpern Diniz, que ingressou na Marinha Portuguesa no ano de 1997, com 58 anos, Médica Naval, Diretora de Saúde da Marinha Portuguesa e a Brigadeiro-General Ana Simões Baltazar, com 48 anos, que pertence à Força Aérea desde 1991, formada em engenharia aeronáutica e doutorada em Gestão, que é Subdiretora-geral de Política de Defesa Nacional.

A primeira general portuguesa foi a médica cirurgiã da Força Aérea Regina Mateus, promovida no ano de 2018.

3.2.4 Mulheres na Marinha Portuguesa

> "A Marinha Portuguesa foi o último ramo das Forças Armadas a admitir mulheres nos seus quadros. Só em dezembro de 1992 recruta as primeiras 80 mulheres. Ainda hoje, ao contrário do que sucede noutros países da Europa, as mulheres não são aceites para as especialidades de fuzileiros e mergulhadores da Marinha." (Carrilho, 2007, p. 24)

De acordo com Campaniço (2017), o Serviço Militar Feminino (SMF) teve início, na Marinha, no ano de 1992, ano de entrada dos primeiros militares femininos. Desde então, o número de militares do sexo feminino tem vindo a aumentar.

O ingresso de mulheres na Marinha deu-se após publicação da Portaria nº.163/92, de 13 de março (revogada), que definia que os cidadãos do sexo feminino podiam voluntariamente candidatar-se à prestação de serviço na Marinha, originando as diversas alterações dos diplomas legais em vigor, o qual se destaca o referente aos uniformes na Marinha (Portaria nº. 1445-A/95, de 30 de novembro) (Campaniço, 2017).

A mesma autora refere que a admissão de mulheres na Marinha, embarque em unidades navais, especialização e desempenho de cargos de comando decorreu de forma faseada, conforme a seguir se explica (Campaniço, 2017):

- 15 de junho de 1992 ocorreu a entrada da primeira mulher na Marinha, que ingressou na categoria de oficiais da Classe de Farmacêuticos Navais nos quadros permanentes;
- Em 21 de dezembro de 1992, ocorreu a primeira incorporação das primeiras 80 mulheres na Marinha na categoria de Praças;
- A 26 de fevereiro de 1993, decorreu a entrada das primeiras mulheres licenciadas destinadas à Classe de Técnicos Superiores Navais e Técnicos Navais;
- Em 27 de outubro de 1994 foram admitidos os primeiros cadetes femininos à Escola Naval, ingressando a 1 de outubro de 1999, nos quadros permanentes, na categoria de oficiais, três militares femininos (uma na classe de Marinha, outra na classe de Engenheiros Navais e outra na classe de Administração Naval;
- O embarque das primeiras mulheres da categoria de praças ocorreu a 9 de dezembro de 1993, integrando a guarnição do NRP (Navio de República Portuguesa) "Bérrio";
- A primeira mulher comandante de unidade naval assumiu o comando do NRP "Sagitário" a 16 de maio de 2006, tendo à data o posto de segundo-tenente;
- A primeira militar com a especialização de Piloto Naval terminou a sua Especialização de Oficiais em Piloto de Helicóptero Naval em outubro de 2010, tendo prestado serviço na Esquadrilha de Helicópteros desde 2010 até maio de 2017.

Em 2021 entrou a primeira mulher na Classe de Mergulhadores. A primeiro-grumete Adriana Oliveira foi a primeira mulher a concluir o curso para a classe de Mergulhadores da Marinha. No ano de 2022 faz 30 anos desde a entrada da primeira mulher na Marinha Portuguesa e a 13 de janeiro de 2022 tomou posse como Diretora de Saúde a primeira mulher Oficial General na Marinha Portuguesa, Maria Helpern Diniz, médica.

3.3 Panorama da Investigação

Este tópico bem como os seguintes abordam de forma exploratória a liderança de Maria Halpern Diniz com testemunhos da mesma, de Hélder Duarte e Sandra Henriques que trabalharam grande parte da sua carreira com Maria Halpern Diniz

Todas as entrevistas foram realizadas em fevereiro de 2022, separadamente, em locais e tempos diferentes.

Nas diversas entrevistas tentou abordar-se a forma como Maria Helpern Diniz se relaciona e posiciona enquanto líder perante um grupo de profissionais. Foram colocadas questões relativamente ao seu percurso na Instituição, questões sobre liderança e funcionamento dos grupos e abordou-se a questão das emoções e também atitudes enquadradas no estilo de liderança que é predominante na Comodoro Halpern Diniz.

O motivo da escolha das temáticas abordadas prende-se com a relevância de cada uma para a investigação. O percurso na Instituição é importante para perceber fatores relevantes para a sua ascensão na carreira, nomeadamente, a ascensão ao posto de oficial general, sendo a primeira mulher na Marinha Portuguesa a consegui-lo. A liderança no relacionamento com os grupos é importante para entender como se relaciona no seio de uma equipa e qual o seu tipo de liderança e o mais predominante. A questão das emoções é outra temática importante de realçar para o presente estudo na medida em que as emoções estão ligadas ao líder em geral e, como veremos, no nosso caso de estudo em particular.

As entrevistas a seguir apresentadas são fundamentais na perspetiva de perceber de que forma a liderança da Comodoro foi diferenciadora no meio militar o qual, embora atualmente já tenha algumas mulheres, quando Maria Halpern Diniz ingressou na instituição, existiam poucas. Também se pretende, nas entrevistas mencionadas, entender como foi a sua ascensão na carreira neste meio militar e quais os motivos para ter sido a primeira mulher na Marinha com o Posto de Oficial General.

3.4 Análise do Conteúdo resultante das entrevistas

O primeiro conjunto de questões feitas a Maria Halpern Diniz, bem como aos seus colegas de percurso, teve como objetivo recolher informações acerca da mesma e do seu percurso na Marinha Portuguesa.

A segunda parte das questões teve como principal objetivo, entender como são percecionados os conceitos de liderança e entender a forma como o nosso caso de estudo lidera as suas equipas, nomeadamente como se relaciona com os seus pares e subordinados.

Apresenta-se a partir deste subcapítulo as categorias de análise que foram propostas na metodologia deste trabalho.

3.4.1 Percurso de Halpern Diniz na Instituição

Neste subcapítulo pretende-se perceber como surgiu a entrada de Maria Halpern Diniz na Marinha Portuguesa, bem como os seus desafios e a forma como lidou com os mesmos e se em algum momento nas suas missões a sua liderança teve ou não de fazer-se notar mais.

Halpern Diniz, a primeira mulher a chegar ao posto de Comodoro na categoria de Oficial General na Marinha Portuguesa, não tinha planeado, desde cedo, ingressar na Marinha Portuguesa. A este propósito, a mesma refere que:

> "Não foi algo muito pensado ou que estivesse na altura nos meus planos, por vezes fecha-se uma porta e abre-se uma janela. Quando terminei o curso e acabei o meu internato completar e fiquei no centro de saúde de Odivelas, era suposto durante esses 18 meses abrir concurso da ARS (Administração Regional de Saúde) e não abriu. Entretanto vi em DR (Diário da República) que abriu Concurso para médicos já especialistas, para Medicina Geral e Familiar na Marinha, pareceu-me interessante e concorri."

Maria Halpern Diniz refere o motivo pelo qual escolheu a especialidade de Medicina Geral e Familiar:

"foi a especialidade escolhida por ser aquela que teria à partida mais contacto com utentes, com a família toda, e por ser uma especialidade mais abrangente e onde é possível ver as pessoas como um todo e não como partes."

Demonstrando desta forma inicial um grande interesse pelas pessoas, reforçou esta questão quando questionada acerca das decisões ao longo da sua carreira mais difíceis de tomar:

"Uma decisão sempre difícil é nomear pessoas para irem para sítios que elas não querem ir... Tentar arranjar critérios já conhecidos, de forma a sermos justos. Empenhar pessoas para cargos que elas não querem é difícil. A gestão de pessoas é o mais difícil."

Argumentou esta questão com o facto de ter a preocupação de ser muito justa com todos, de acordo com as suas escolhas baseadas em critérios já previamente estabelecidos. Esta temática é apontada como uma virtude da Dra. Maria Diniz pelos colegas de percurso. Hélder Duarte afirma que:

> "…a Dra. Halpern tem uma grande preocupação de ser justa com as pessoas e isso é algo que, naturalmente, faz com que as pessoas a respeitem pela pessoa que é e não apenas pelo cargo que ocupa, porque sentem que aquilo que fazem vai ser reconhecido. Contudo, o contrário também é verdade, ou seja, se fizerem algo de errado a Dra. Halpern também o diz, logo no momento"

Sandra Henriques também alinha pelo mesmo discurso:

"É uma pessoa que se preocupa muito com os outros, com a equipa, ela divide a liderança dela com a tarefa e a preocupação com a equipa. É alguém que comunica, com um canal de comunicação aberto…"

Maria Halpern Diniz esteve embarcada em diversas missões, no entanto a mesma refere que nesses períodos acabava por não ter um grande papel enquanto chefia de uma equipa, justificando que a sua função dizia apenas respeito a "…termos de decisão técnica da parte da saúde no navio, de aconselhar o comando em tudo o que dissesse respeito à parte da saúde da guarnição."

Quando questionada sobre se acha que a Marinha tem falta de Liderança Feminina, a mesma responde que:

> "A Marinha e as Forças Armadas acabam por ter um bom sistema de liderança e de bons líderes, tem uma escola com cursos de liderança e é algo que vai sendo também incutida tanto em cursos específicos, como nos cursos de carreira, sobre Liderança, como liderar, como fazer. Se é importante haver um bom líder, esta preparação deve existir. No Navio existe uma liderança bem definida, que toda a gente respeita. Um dos deveres militares é o dever de tutela, por isso os Comandantes também têm isso bem interiorizado, ou seja, que apesar de serem líderes, chefes, têm o dever de olhar pela sua guarnição, pelas suas unidades e fazer defender os interesses deles também, para cima, comunicando. A liderança é um tema que está muito marcado e vincado nas Forças Armadas, tem falta de liderança no feminino porque não há realmente muitas mulheres em postos mais elevados."

Quando questionada sobre se ao longo do seu percurso profissional, alguma vez sentiu que, por ser mulher, teve menos credibilidade perante outros elementos da equipa, seus subordinados ou não, a mesma respondeu que não e justificou:

> "Acho que não. Dentro das Forças Armadas, o nicho onde há mais mulheres acaba por ser na saúde, e tirando eu, é aqui que se encontram as oficiais mais antigas, que são médicas, e há enfermeiras, psicólogas, farmacêuticas, médicas dentistas e outras técnicas de saúde. Nas Forças Armadas, se formos fazer a comparação de elementos femininos nos quadros da saúde com o resto da Marinha, a percentagem de mulheres na saúde é muito maior."

Tendo a Marinha Portuguesa uma estrutura hierarquizada e onde se progride na carreira, até certo ponto por diuturnidades, questionou-se Maria Halpern Diniz, sobre o que considera

relevante para ter sido a primeira mulher na Marinha a alcançar o posto de Comodoro, ao que a mesma responde:

> "A pessoa e a sua circunstância, não tirando eventualmente a parte de mérito, podia até nem ter sido considerada para o conselho de almirantado. A verdade é que isto também é circunstancial, até por uma questão de idades. Eu entrei com mais idade nesta instituição existe um limite de idades nos postos. Eu atingi um limite de idade como capitão-de-mar-e-guerra em dezembro e a vaga foi de dia 2 do mesmo mês, do que se conclui que, se fosse mais tarde, teria ido para a reserva.
>
> Não desfazendo a minha parte de mérito, do percurso e evolução, a verdade é que as circunstâncias acabam por ajudar. Há várias circunstâncias que fazem parte da vida, que podem dar para um lado ou dar para o outro. Tenho o mérito de ter chegado a capitão-de-mar-e-guerra. Provavelmente se não tivessem considerado que eu tinha sido diretora da UTITA com algum sucesso ou que tinha feito um bom papel talvez não tinha ido para diretora do centro de medicina naval (CMN), se não tivesse corrido bem no CMN, não tinha ficado lá 4 anos, não era convidada para ir ao curso de oficial general, portanto há uma série de factos que têm que ver com o mérito ou capacidade, contudo, há outros fatores circunstanciais que temos de ponderar e que contribuíram para esta minha trajetória."

Por outro lado, Hélder Duarte, quando questionado acerca de quais as características de Maria Halpern Diniz que acha que contribuíram para ser a primeira mulher na Marinha com o Posto de Oficial General, responde:

> "Há várias características! Logo à partida porque era a mais antiga, vai à frente na corrida. Foi uma das primeiras a entrar para os quadros permanentes, no entanto não é por causa disso que ela cá chega. O facto de chegar primeiro dá uma vantagem. A Dra. Halpern chegou lá porque tem determinadas virtudes, porque no seu desempenho foi sempre uma pessoa dedicada à Marinha, uma pessoa que vestiu a camisola, uma pessoa vista por quem está abaixo e quem está acima como alguém que prima pela humildade, não é uma pessoa que se apresenta com aquela vaidade intelectual que acaba por cansar as pessoas de algum modo e sempre brilhou pelos resultados e não pela exposição propriamente. É uma pessoa calma, tem uma paciência enorme, algo que faz muita falta a um líder e é uma daquelas qualidades que é muito importante. Eu diria que se não chegasse onde chegou isso chegaria ao ponto de criar mal-estar na classe. Porque quando se é muito respeitado e reconhecido como um líder, as pessoas enquanto classe, por haver um sentimento que é comum a todos, a classe ficaria desconfortável se tal não acontecesse e portanto a Dra. Halpern ter chegado a Oficial General é um resultado perfeitamente natural, não só do que ela é e fez, mas do reconhecimento de que todos têm desse trabalho. É uma recompensa justa.
>
> Nós queríamos que ela fosse diretora de Saúde, nós todos acreditávamos que ela conseguia fazer o melhor possível, com todas as limitações que estamos a atravessar nas Forças Armadas e na Saúde militar em particular, precisávamos de alguém que se preocupasse com as pessoas, que fosse uma pessoa calma, com capacidade de negociação, que saiba ouvir e que tenha paciência e serenidade para levar o navio a bom porto. A Dra. Halpern é uma pessoa emotiva, mas que sabe controlar as emoções e diria que do ponto de

vista psicológico é aí que está o foco. Simultaneamente muito emotiva, mas com uma preocupação enorme de ser racional, consegue atingir um equilíbrio entre a emoção e a razão."

À mesma questão que foi feita a Hélder Duarte, Sandra Henriques responde o seguinte:

"Acima de tudo, acho que é ser uma pessoa honesta, simples, com bom caráter, e que tentou, com certeza, fazer o seu trabalho o melhor que podia. Não considero que a Dra. Halpern tenha pensado muito cedo na sua carreira, ou que tivesse uma grande ambição de chegar a general. Esta progressão na carreira é algo que talvez tenha começado a ser pensado nos últimos anos, quando essa hipótese se perspetivou um pouco mais, mas digamos que nunca fez o trabalho dela direcionado para tal. Ela focou-se no aqui e no agora e não a longo prazo e acho que isso até a ajudou. Focou-se no que tinha a fazer no momento e não no que podia vir a acontecer daqui a 20 anos. Com certeza que poderemos ter objetivos a longo prazo.

Se os superiores não considerassem que ela seria capaz de ocupar esse lugar, de Diretora de Saúde da Marinha, com certeza não teria havido um esforço nesse sentido.

Julgo que a principal característica dela é a humildade que ela coloca sempre nas coisas que faz e de olhar para os outros como elementos importantes também para o sucesso das missões, valorizar as pessoas e não tentar obter os lucros de todas as situações que acontecem. Desempenhar as suas funções com honestidade, com preocupação com os outros, comunicação aberta, julgo que são os fatores que pesaram para o sucesso dela. Para além de ser boa amiga. Desde cedo que sentimos uns laços próximos e acho que sempre conseguimos separar o que é que é trabalho e o que é amizade."

Por último, a questão final da entrevista exploratória efetuada a Halpern Diniz incidiu sobre se sentiu alguma vez uma diferenciação negativa por ser mulher na organização. A este propósito respondeu o seguinte:

"Não. Posso ter-me sentido um pouco isolada em algumas circunstâncias. Por exemplo, já embarquei sendo um único elemento feminino a bordo, e por isso houve todo um arranjo nos embarques por ser mulher e não haver cobertas[6] para mulheres. Quando viemos a Lisboa e fizemos mais uma tirada para embarcar os cadetes do primeiro ano, veio mais uma psicóloga e foi muito bom. Quando começaram a existir guarnições mistas, habitualmente não era só um elemento feminino, o que é mais enquadrante para quem vai.

O médico não faz exatamente parte da guarnição do navio, vai para a missão, fazem as comissões do navio e em que há missões que ficam em terra na Base Naval de Lisboa (BNL), ou noutro sitio, e noutras missões em que é necessário ir um médico e vai o médico e aí o recurso é escasso, por um lado é necessário um tirocínio[7] de embarque, os médicos têm de ter horas de embarque como condição de promoção a oficial superior, tem de se distribuir os embarques por todos. Na altura em que não havia guarnições mistas, as mulheres também tinham que embarcar, médicas e enfermeiras.

[6] Cobertas – Termo de gíria militar utilizado para se referir aos alojamentos a bordo dos navios.

[7] Tirocínio de embarque – Termo utilizado em meio de Marinha, condição especial de promoção, constituído pelo tempo de embarque e/ou tempo de serviço de helicópteros, pelo tempo de navegação e/ou tempo de voo e ainda pelo tempo de exercício de funções específicas

> Eu já entrei um pouco no limite de idade, no entanto, não fui a primeira médica nem a primeira mulher na Marinha. Não há promoção a oficial superior sem haver o número mínimo de horas de embarque, que julgo que são 500 horas."

3.4.2 A Liderança no seu relacionamento com os grupos

Hélder Duarte, quando questionado acerca da liderança da Comodoro, refere o seguinte: "A Dra. Halpern, claramente, é alguém que as pessoas seguem não pelo cargo que ocupa, mas pela forma como gere a parte humana, profissional."

De seguida apresenta-se o conceito de liderança sugerido por diversos autores em que Hélder Duarte corrobora a opinião dos autores sobre a Comodoro:

"A liderança não tem a ver com poder ou autoridade organizacional. Não tem a ver com fama ou fortuna. Não tem a ver com o nome da família. Não tem a ver com ser-se diretor-geral, presidente, general ou primeiro-ministro. E definitivamente não tem nada a ver com ser-se herói. A liderança tem a ver com relacionamentos, com credibilidade e com aquilo que se faz." (Kouzes e Pousner citado por Lourenço, 2021, p.118).

Por outro lado, Sandra Henriques acrescenta:

> "...eu diria que ela é uma pessoa com uma liderança silenciosa, é uma pessoa humilde, honesta, não precisa de se afirmar como chefe. É uma pessoa que se preocupa muito com os outros, com a equipa, ela divide a liderança dela com a tarefa e a preocupação com a equipa."

O Dr. Hélder Duarte acrescenta ainda que:

> "A Dra. Halpern privilegia o diálogo, ouve sempre o que as pessoas têm para dizer mesmo que ela já tenha uma opinião formada, ao ponto de que, quando tem essa opinião formada, à partida faz questão de o dizer, porque é a exceção. Ela diz "Bem, quero ouvir o que pensam sobre isto mas atenção que eu já tenho aqui uma opinião formada, que é esta". Porque habitualmente só formula opinião no fim de ouvir toda a gente. Se alguém tiver uma proposta de decisão ela houve atentamente essa proposta, porque às vezes não é só uma opinião, algum membro da equipa diz: 'Dra. eu tenho aqui ideia do que acho que deve ser a sua decisão 'e ela ouve atentamente e não se sente minimamente melindrada com isso, encara-o como algo positivo e não como uma fragilidade."

Sandra Henriques reforça a ideia de que Maria Halpern considera a opinião dos que estão a seu redor:

> "A Dra. Halpern é uma mulher que comunica para ouvir as respostas, ouvir todos e depois disso toma a sua decisão. Não impõe a decisão dela. Primeiro ouve, e depois decide."

De acordo com a Teoria Carismática da Liderança , o líder comunica com os seguidores sobre as suas expetativas e demonstra a sua confiança em como os subordinados alcançarão os objetivos propostos; Esta atitude origina o sentimento de autoestima e autoconfiança dos

subordinados; Assim o líder apresenta aos seguidores um novo sistema de valores da mesma forma que exemplifica o comportamento a ser adotado por todos; Por último, o líder carismático submete-se a autossacrifícios e adota comportamentos não convencionais de forma a mostrar envolvimento, coragem, e convicção relativamente à visão por si proposta.

Maria Halpern Diniz quando questionada sobre como reage em situações de discordância com subordinados, a mesma responde o seguinte:

> "Não sou intransigente e quando me demonstram as situações eu posso mudar de opinião, mas têm de o demonstrar. Eu também gosto que discordem de mim., Se todos concordarem com o que eu digo, passamos a ter uma visão muito em túnel o que também não é bom, ou seja, podem discordar, mas têm de justificar a discordância. A partir desse momento, ou eu aceito os argumentos como válidos e isso pode-me fazer repensar o meu ponto de vista, ou não considero válidos e mantenho o meu ponto de vista.
>
> Por vezes posso pensar que não fui muito clara a expor as situações e nessa altura posso mudar o meu ponto de vista, isso no fundo tem que ver com duas pessoas, não tem necessariamente de ser um líder e um subordinado a discordarem de um assunto, com a diferença de que quando é um líder e um subordinado se continuarem a discordar, o líder toma a decisão final.
>
> Para situações mais importantes considero que é bom ouvir vários pontos de vista para poder formar uma ideia de conjunto, o líder muitas vezes não tem conhecimento de tudo e precisa de se rodear das pessoas. Por vezes pode acontecer que alguém discorde de mim em determinadas questões mais técnicas. Se essa pessoa discorda de mim, e for um "expert" na matéria, eu levo isso em consideração e aí procuro, ainda mais, perceber os seus pontos de vista, porque penso que ele é que é um perito nesta área por isso posso ser eu que estou enganada. Contudo, em qualquer situação, mas tenho que perceber a matéria sobre a qual tenho de decidir, se não perceber não irei mudar de opinião."

Sandra Henriques, quando questionada acerca de como descreve a Halpern Diniz enquanto líder e o que a diferencia dos demais, referiu-nos que:

> "é uma pessoa com uma liderança silenciosa, é uma pessoa humilde, honesta, não precisa de se afirmar como chefe. É uma pessoa que se preocupa muito com os outros, com a equipa, ela divide a liderança dela com a tarefa e a preocupação com a equipa...recordo-me de uma situação em que ela tentou resolver um conflito valorizando o que tem de melhor cada uma das pessoas que estava em conflito. A Dra. Halpern conseguiu valorizar e mostrar a importância para ela e para a UTITA de cada uma das pessoas e foi uma boa forma de resolver o problema e mostrar a importância de cada um, identificando a necessidade de se resolver as dificuldades que estavam a surgir."

A própria Comodoro, quando questionada acerca do que espera das pessoas que trabalham consigo, afirmou-nos que:

> "…espero que sejam leais, não precisam de gostar de mim, peço simplesmente que não façam as coisas pelas costas, ou seja o facto de não ser leal, não dar informações… a informação é uma coisa muito poderosa

e a parte da comunicação, e eu em relação ao meu chefe até o posso induzir em erro em algumas tomadas de decisão se apenas der parte da informação, portanto, isso não é lealdade. A falta de lealdade não é apenas só mentir, pregar rasteiras. O que mais prezo e fomento das pessoas que trabalham comigo é a lealdade e depois a honestidade. Eu prefiro que a pessoa diga que não sabe fazer este trabalho do que diga que sim e depois não o faça, logo, quando tal acontece, temos de tentar perceber o porquê e colmatar isso…"

Maria Halpern Diniz foi também questionada sobre as características primordiais que procura nas pessoas quando pensa em formar uma equipa. Sobre se privilegia as relações ou se dá primazia ao aspeto profissional, a mesma respondeu o seguinte:

"Se estou a formar uma equipa, têm que ser pessoas que conseguem trabalhar entre si e realmente há passados que torna as coisas mais difíceis, as questões pessoais não se deviam meter na parte profissional. As pessoas não precisam de ser todas amigas a nível de trabalho, é bom que haja um grau de convívio e que haja um bom ambiente, mas sabemos que isso às vezes não é possível, não quer dizer que quando estejam a trabalhar juntos não o façam. Se é uma equipa, as pessoas podem ter perfis diferentes para abranger as áreas necessárias."

Hélder Duarte acrescenta o seguinte no que respeita a esta matéria:

"A Dra. Halpern procura rodear-se de pessoas competentes e pensa em dar boas condições a essas pessoas, pois assim o resultado do trabalho será muito favorável. Muitos líderes tentam puxar para eles os louros, as decisões, e a Dra. Halpern não faz isso."

Sandra Henriques reforça:

"Julgo que a principal característica da Dra. Halpern é a humildade que sempre coloca em tudo o que faz e também o facto de olhar para os outros como elementos importantes para o sucesso das missões. Ela valoriza as pessoas e não tenta obter os lucros de todas as situações que acontecem. Desempenhar as suas funções com honestidade e preocupação com os outros, ter uma comunicação aberta, julgo que são estes os fatores que pesaram para o sucesso dela."

De acordo com a Liderança Nível 5 o líder revela a capacidade para ser humilde, ao não querer nem sentir a necessidade de "colher os louros".

No decorrer da entrevista questionou-se como Halpern Diniz reage em situações mais extremas, como por exemplo, nas situações de faltas de respeito por parte dos subordinados. A este respeito referiu-nos que:

"...Não se devem deixar passar e a pessoa tem de ser de preferência, chamada à parte e a conversa deve ser tida em privado. Pode ser uma falta de respeito óbvia, em frente a toda a gente. Teria de se averiguar… pode eventualmente ter sido sentido por mim como uma falta de respeito e não ser intencional da outra pessoa e aí é necessário perceber se foi realmente intencional e a pessoa deve ser chamada à atenção. Faltas de respeito não devem ser toleradas."

Quando questionada sobre como reage quando assume novas funções e subordinados seus dominam melhor certos assuntos que a mesma e precisa do auxílio deles para entender melhor o serviço, a mesma responde:

> "Acho ótimo! Se chegar a alguma função e houver pessoas que percebem muito mais daquilo, acho excelente. Se pudesse fazer tudo sozinha, estava sozinha e não tinha mais ninguém, portanto se há vários assuntos e é preciso várias pessoas é natural que eles afunilem o seu conhecimento em diversas áreas e eu só tenho de aproveitar o melhor de cada um."

Neste seguimento, Hélder Duarte, a certa altura, refere o seguinte:

> "A Dra. Halpern é uma pessoa que em conversas a dois, com elementos mais modernos diz coisas como;" Preciso que tu me expliques, que me ensines", é alguém que tem esta humildade intelectual, de que não sabe tudo e de que alguém em determinadas áreas sabe mais do que ela e que pode aprender com os mais modernos em assuntos que eles dominam. Não tem receio de dizer "Eu não sei". É algo que por vezes não se vê tanto em gerações mais antigas, ou seja, acaba por ser um pouco contracorrente à sua geração. É progressista até no modo de pensar e de se expressar."

Na entrevista, quando questionada sobre a forma como acha que é percecionada pelos subordinados, Maria Halpern Diniz responde o seguinte:

"Julgo que por vezes alguns subordinados meus diriam que em termos de liderança eu terei uma liderança menos firme, mais alargada. Espero que achem que sou justa, que sou alguém que decide as coisas e também que digam que sou uma pessoa humana."

O Dr. Hélder Duarte quando questionado se considera a Dra. Halpern uma referência, o mesmo refere:

> "Claramente, alguém que as pessoas seguem não pelo cargo que ocupa, mas pela forma como gere a parte humana, profissional. É normal que um líder tenha sempre pessoas que gostam mais dele, outras menos, é normal que se digam coisas desagradáveis sobre ele e até é saudável. No caso da Dra. Halpern não dizem coisas desagradáveis e mesmo quando não é uma coisa positiva também não é negativa, por exemplo dizerem que a Dra. Halpern fez determinada forma e poderia ter feito de outra…
>
> É algo que diria que é raro, é uma pessoa consensual, há quem goste mais do estilo de líder mais assertivo, o líder que apresenta logo uma decisão e já vi quem comentasse que preferia que a Dra. Halpern fosse mais assim, mas até isso não apresentam como um ponto fraco, mas sim como uma preferência pessoal. Eu pessoalmente não concordo, o tempo que se gasta na decisão é o tempo que se poupa com os erros, porque gasta-se ali mais uma hora mas depois poupa-se anos de consequências de um erro. No entanto, é das poucas coisas que eu já ouvi apontar à Dra. Halpern como algo que poderia ser melhor e mesmo isso eu não concordo."

Por outro lado, Sandra Henriques responde à mesma questão, dizendo que:

> "Sim, sem dúvida. Tem um tipo de liderança mais silenciosa, sem dúvida. Por vezes, estamos habituados a pessoas com lideranças mais expansivas, que se fazem notar mais, pela sua própria forma de comunicar, de se mostrar. Eu diria que a Dra. Halpern é quieta na sua liderança, mas é eficaz. Que se faz notar de uma forma menos exuberante, mais subtil."

3.4.3 Emoções

Relativamente à temática das Emoções, a Comodoro Halpern Diniz revela enorme sensibilidade na gestão das suas emoções para a resolução dos problemas e das situações diárias. Hélder Duarte refere o seguinte relativamente a este tópico:

> "…A Dra. Halpern é uma pessoa emotiva, mas que sabe controlar as emoções, diria que do ponto de vista psicológico é aí que está o foco. Simultaneamente muito emotiva, mas com uma preocupação enorme de ser racional, consegue atingir um equilíbrio entre a emoção e a razão."

Na vida profissional a emoção está de um lado e a razão do outro. Na vida pessoal, a razão e a emoção estão juntas e influenciam-se mutuamente (Machado, 2018).

De acordo com Lourenço (2006) o excesso de emoções poderá trazer-nos alterações comportamentais, é fácil recordarmo-nos de algumas das nossas atitudes quando estamos sob o efeito de elevados níveis de ansiedade ou de nervosismo. No entanto, conforme comprovado por estudos de Damásio (1995,2000,2003) a sua ausência pode ser igualmente negativo.

Neste seguimento, Sandra Henriques refere o seguinte:

> "Acho que a comunicação foi a grande ferramenta que ela utilizou. Ela preocupa-se com os outros e percebe quando as pessoas não estão tão bem e não ignora isso. Tem empatia e sensibilidade, se sabia que os outros não estavam bem não tentava deixar passar muito tempo para a resolução do problema."

Lourenço (2006) refere no seu estudo, sobre a liderança do treinador de futebol José Mourinho, alguns traços de personalidade e comportamentais importantes na sua ação enquanto líder abonado de inteligência emocional, tais como, o entusiasmo, o humor, a empatia, o envolvimento e o comprometimento com aquilo que faz.

Goleman et al (2005) refere que o líder deve controlar as suas emoções, sobretudo as negativas para que delas não fique refém. Assim, considera-se que o estado de espírito dos líderes não pertence apenas à sua esfera pessoal, visto que tal como já foi referido, o contágio emocional do líder tem consequências no domínio da equipa. Desta forma "nenhum líder é capaz de gerir as emoções da sua equipa se não for capaz de gerir as suas próprias emoções" (Goleman et al, 2005, p.66).

Nesta temática Hélder Duarte refere o seguinte relativamente a Maria Halpern Diniz:

"É uma pessoa calma, tem uma paciência enorme, que é uma coisa que faz muita falta a um líder e é uma daquelas qualidades que é muito importante."

Sandra Henriques acrescenta:

> "Em situações de conflito, recordo-me até de uma situação em que ela tentou resolver o conflito valorizando o que tem de melhor cada uma das pessoas que estava em conflito. Ela conseguiu valorizar e mostrar a importância, para ela e para a UTITA, dessas pessoas e acho que foi uma boa forma de resolver a situação, mostrando a importância de cada um e a necessidade de se resolver as dificuldades que estavam a surgir."

Sobre a mesma questão, Hélder Duarte, acrescenta:

> "...Sensibilidade, é uma pessoa com uma enorme sensibilidade, que se preocupa com os elementos da sua equipa. Preocupa-se de verdade com o bem-estar das pessoas. Ela encara os problemas dos outros como se fossem problemas dela.".

Por outro lado, Sandra Henriques reforça o seguinte no que respeita à forma de estar na vida da Dra. Halpern:

> "É uma pessoa muito focada nas pessoas, se estivesse numa linguagem muito simplista eu diria que ela é muito mãe."

Os líderes de nível 5 são autênticos, pessoas que se envolvem na organização e que procuram manter uma relação próxima e direta com os subordinados (Lourenço, 2006).

Maria Halpern Diniz quando questionada acerca da sua forma de agir, caso algum funcionário seu tenha algum problema pessoal para resolver, se dá prevalência às questões profissionais ou aos aspetos pessoais, refere que:

> "Este aspeto é algo em mim que considero um ponto fraco, ou uma fragilidade da minha liderança. Eu fico demasiado sensível face aos momentos pessoais de algumas pessoas e tenho que tentar fazer um esforço para gerir a situação da melhor forma. No entanto, é complicado, porque se uma pessoa argumenta de uma forma e tem os seus motivos pessoais, e vem outra pessoa que faz o mesmo, é complicado. Sobretudo naquela questão de nomear as pessoas para missões ou exercícios, a certa altura todos têm motivos pessoais e não vai ninguém. Pode ser algo difícil de gerir."

Sandra Henriques reforça o seguinte:

> ". Em situações de conflito, recordo-me até de uma situação em que a Dra. Halpern tentou resolver o conflito valorizando o que tem de melhor cada uma das pessoas que estava em conflito, ela conseguiu valorizar e mostrar a importância para ela e para a UTITA dessas pessoas e acho que foi uma boa forma de resolver, demostrando a importância de cada um e a necessidade de se resolver as dificuldades que estavam a surgir."

Lourenço (2006) refere que na inteligência emocional é presumível que possamos lidar conscientemente com as nossas emoções e com as dos outros, atribuir-lhe um sentido e rentabilizá-las eficazmente, não de forma isolada, mas interligadas com a razão.

3.4.4 Essência da Liderança e Tipos de liderança

Para Maria Halpern Diniz, as características que definem um líder são:

> "… a integridade, honestidade, coerência. Outra característica que prezo muito é ser justa, ou seja, ser imparcial. As decisões que o líder toma devem ser baseadas em factos e circunstâncias e não pode tomar partidos. Um líder tem que ser um exemplo...decidir sem ser indeciso ou ambíguo, mas ter em conta a parte justa e humana."

Dentro da mesma temática Hélder Duarte acrescenta que:

> ".... É certo que há pessoas que o líder gosta sempre mais dentro da sua equipa, gosta mais do elemento x ou y, no entanto a Dra. Halpern não privilegia os elementos que mais gosta, trata todos pela mesma medida e isso é algo muito agradável, é muito imparcial. É alguém que para além de imparcial, se esforça por ser imparcial e sente-se que tem essa preocupação."

No que concerne ao conceito de liderança quando questionada se considera que qualquer pessoa pode ser um líder, a Dra. Halpern responde o seguinte.:

> "Há pessoas que podem ter formação. Pode haver pessoas que até podem ter características da sua personalidade ou da sua maneira de ser em que muitas vezes se diz "aquele é um líder nato", é naturalmente um líder, ou aquele que as pessoas seguem sem questionar o porquê. Existe logo isso na escola, nos trabalhos, há aqueles que são naturalmente os líderes nos grupos e não tiveram formação especial para isso, têm carisma, têm ideias, os outros identificam-se, admiram."

De acordo com o exposto, essa definição de liderança, a respeito das teorias da liderança, adequa-se na Teoria do Grande Homem que se rege por ser aquela que estuda os traços de personalidade que um líder deveria dispor para em qualquer circunstância ser eficaz e determinante. Assim sendo, a essência da liderança não dependia da aprendizagem, mas sim da aptidão natural de cada um (Rego e Cunha, 2004).

A propósito da mesma questão, Dra. Halpern refere ainda que:

> "…sem dúvida que acho que, por um lado, se podem desenvolver algumas capacidades que as pessoas tenham a nível de liderança, ou até aperfeiçoar outras que as pessoas já têm ou, ainda, estar mais atento a pormenores ou ter algumas ferramentas que os possam tornar melhores líderes, mas, por outro, se calhar pode haver pessoas que por mais formação que façam, nunca consigam ser líderes."

Assim, esta visão adequa-se nas teorias Comportamentais, que defende que os atos é que fazem os líderes, sendo que essas ações e comportamentos específicos teriam hipótese de ser aprendidos, aperfeiçoados e corrigidos (Lourenço, 2006).

Sandra Henriques refere características correspondentes às Teorias Comportamentais, quando menciona que:

> "A Dra. Halpern é alguém que dá muita liberdade às pessoas em termos das suas tarefas, portanto, espera responsabilidade. Dá essa liberdade às pessoas e procura que todos participem e que sejam criativos, retirando, assim, o melhor das pessoas."

De acordo com esta teoria ser-se líder seria uma questão de aprendizagem. Em termos Comportamentais a liderança poderia ser praticada na quantidade e qualidade desejada.

Por outro lado, Maria Halpern Diniz na questão sobre se a liderança vem de nascença ou se é algo que se adquire ao longo do tempo, refere que:

> "Todos nós somos resultado de uma evolução ao longo do tempo, ao longo da vida, acho que uma parte será genética, mas por outro lado, o ambiente onde cresceu os pais a família, tudo isso vai construindo a pessoa."

As teorias Contingenciais enquadram a liderança e o líder no ambiente, aceitando que o estilo de liderança altere conforme a situação o exija. Embora também, o líder possa adotar diferentes estilos de liderança (Lourenço, 2021).

No que respeita ao tipo de liderança que exerce, conforme descrições feitas pelos colegas de percurso, apresenta uma liderança transacional. Esta ideia fundamenta-se nas palavras que a seguir se transcrevem, de Hélder Duarte:

> "…a Dra. Halpern tem uma preocupação muito grande em ser justa com as pessoas e isso é algo que naturalmente faz com que todos a respeitem pela pessoa que ela é e não apenas pelo cargo que tem. Eles sentem que aquilo que fazem vai ser reconhecido ou se fizerem algo de errado a Dra. Halpern também diz logo no momento, …é uma pessoa que elogia sempre que necessário, corrige sempre que necessário e tenta ser equilibrada no modo como trata as pessoas".

Conforme referido em cima a Liderança Transacional está relacionada com a atribuição do papel do líder e definição de tarefas dos funcionários, e recompensá-los ou penalizá-los de acordo com a sua prestação/ desempenho.

Hélder Duarte refere uma característica de Maria Diniz que vai ao encontro do referido no capítulo da Revisão da Literatura, no que respeita às características dos líderes carismáticos:

> "A Dra. Halpern é uma pessoa constante, com calma a serenidade. Nós sabemos com o que contamos com ela e isso facilita muito o nosso trabalho. É uma pessoa que consegue pensar fora da caixa. Normalmente, estas pessoas mais serenas, atenciosas, como têm uma linha de pensamento menos oscilante, acabam por pensar muito dentro da caixa mas não é o caso da Dra. Halpern. Ela pensa fora da caixa, gosta de ouvir pensamentos fora da caixa e talvez por isso ela goste de ouvir ideias dos outros antes de formular a sua opinião. É uma pessoa que acaba por ser progressista por causa disso, não é uma pessoa que gosta de manter o status quo."

Segundo Lourenço (2021), as características de um líder Carismático apontadas por Robbins (2002) e Bilhim (2004) que citam Conger e Kanungo (1998), são cinco: 1. Visão e Articulação; 2. Risco Pessoal; 3. Sensibilidade ao ambiente; 4. Sensibilidade para as necessidades dos liderados; 5. Comportamentos não-convencionais: Têm disponibilidade para adotar comportamentos diferentes e pouco usuais.

De acordo com Furst e Reeves (2008), o conceito de '*Creative Destruction'* permite entender como as mulheres atingem cargos de chefia. Os autores defendem que tal é possível em ambientes conturbados, que têm abertura a ideias inovadoras, visto que as mulheres são percecionadas por usar um estilo de liderança que permite abertura e inclusão, facilitando a mudança.

De acordo com Hélder Duarte, a Dra. Maria Diniz corrobora o aspeto anteriormente referido:

> "A Dra. Halpern quer que as coisas amanhã estejam melhor do que estão hoje e que o é preciso mudar, muda-se. Não tem receio de tomar decisões mesmo que sejam polémicas. É uma pessoa muito corajosa."

No que respeita à liderança carismática, a Comodoro apresenta determinadas características que vão ao encontro deste tipo de liderança, Hélder Duarte refere que:

> "A Dra. Halpern é alguém que as pessoas seguem não pelo cargo que ocupa mas pela forma como gere a parte humana, profissional. É normal que um líder tenha sempre pessoas que gostam mais dele, outras menos, é normal que se digam coisas desagradáveis sobre ele e até é saudável. No caso da Dra. Halpern não dizem coisas desagradáveis e mesmo quando não é uma coisa positiva também não é negativa, por exemplo fez desta forma e poderia ter feito de outra...é algo que diria que é raro, é uma pessoa consensual."

Por outro lado, Hélder Duarte identifica na Dra. Halpern características dos líderes transformacionais, quando diz:

> "Eu acho que a Dra. Halpern em vez de olhar para si como uma chefe, olha para si como uma responsável e, portanto, assume as funções que lhe dão como uma responsabilidade perante a instituição. Por outro lado, perante os doentes, que acabam por ser a primeira preocupação para todos os médicos, e perante a equipa em primeiro lugar e só depois é que olha para ela própria, ela lidera de modo altruísta. Nunca a vi colocar o seu interesse pessoal na equação. Parte do princípio que se os doentes estiverem bem e a instituição estiver

> bem servida e o seu pessoal estiver confortável ela também está bem. O estilo de liderança dela, o bem-estar dela, a alegria dela enquanto trabalhadora resulta em cumprir com os objetivos primordiais aos quais deve responder e o resultado vem por ganho."

O líder transformacional prioriza os interesses da organização e faz com que os subordinados transponham os seus interesses visando objetivo final.

É possível encontrar traços de Liderança Nível 5 em Maria Halpern Diniz, tais como: modéstia, determinação, esforços e ambição direcionados para a organização, introspeção sem dificuldade em assumir os próprios erros e a convicção em manter o desempenho eficaz da organização (Lourenço, 2006).

Capítulo 4 - Discussão dos Resultados

No capítulo que se segue serão discutidos os resultados principais apresentados no capítulo anterior, bem como a discussão de resultados, tendo por base os dados obtidos através das entrevistas e da revisão da literatura efetuada relativa aos temas em análise.

No que concerne ao Percurso de Halpern Diniz na Instituição em que está inserida é percetível, tanto por ela própria, como pelos outros dois entrevistados, Hélder Duarte e Sandra Henriques, que sendo Maria Halpern Diniz a primeira mulher a ingressar no posto de Oficial General na Marinha Portuguesa, e não tendo desce cedo a perspetiva de ingressar nas Forças Armadas, não deixa por isso de ter feito, uma ótima carreira, acompanhada por postos de chefia e de grande responsabilidade, revelando características relevantes para os cargos que veio a ocupar.

Exerceu funções como Diretora da Unidade de Tratamento Intensivo de Toxicodependências e Alcoolismo (UTITA) (2013-2016), foi Diretora do Centro de Medicina Naval (2016-2020) e Diretora da Saúde da Marinha desde janeiro de 2022.

> "Alguns autores sugerem um debate para o século XXI sobre o papel da mulher na vida organizacional, porque "(…) embora seja comum a queixa feminina de que os lugares de chefia ainda são maioritariamente preenchidos pelos homens, é indubitável o crescendo feminino nessa matéria" (Rego e Cunha, 2007, p.27).

Através dos dados recolhidos é possível perceber que as Forças Armadas têm poucas mulheres em postos de chefia e, por isso mesmo, a Marinha tem falta de liderança feminina. Contudo, de acordo com os autores: "O género será uma variável importante na transformação da essência da liderança, neste novo século da igualdade das oportunidades, ainda mais num contexto militar" (Borralho e Rouco citado por Monteiro, 2021, p.36).

No ano de 2022 foram promovidas 2 Oficiais Generais, sendo uma delas a Comodoro Maria Halpern Diniz, que ingressou na Marinha Portuguesa no ano de 1997, com 58 anos, Médica Naval, Diretora de Saúde da Marinha Portuguesa e a Brigadeiro-General Ana Simões Baltazar, com 48 anos, que pertence à Força Aérea desde 1991. Ana Baltazar é formada em engenharia aeronáutica e doutorada em Gestão, é Subdiretora-geral de Política de Defesa Nacional.

A primeira Oficial General Portuguesa foi a médica cirurgiã da Força Aérea Regina Mateus, promovida no ano de 2018. "…a Marinha foi o último ramo a admitir mulheres nos seus quadros. Apenas em 1992, a Marinha recrutou as primeiras 80 mulheres." (Carrilho, 2007).

No que respeita à temática da liderança no relacionamento com os grupos, conclui-se que Halpern Diniz é uma pessoa vista pelos pares e subordinados como uma referência e que o

posto de Comodoro em nada está relacionado com o respeito, apreço e consideração que têm por ela, percebendo deste modo que se trata de uma líder, conforme descrevem alguns autores:

> "A liderança não tem a ver com poder ou autoridade organizacional. Não tem a ver com fama ou fortuna. Não tem a ver com o nome da família. Não tem a ver com ser-se diretor-geral, presidente, general ou primeiro-ministro. E definitivamente não tem nada a ver com ser-se herói. A liderança tem a ver com relacionamentos, com credibilidade e com aquilo que se faz." (Kouzes e Pousner citado por Lourenço, 2021, p.118).

A Comodoro Maria Halpern Diniz revela enorme sensibilidade na gestão das suas emoções para a resolução dos problemas e das situações diárias e conforme consta no capítulo I, bem como com base no testemunho de Sandra Henriques, é possível concluirmos que Maria Diniz é emocionalmente inteligente:

> "…. Recordo-me até de uma situação em que a Dra. Halpern tentou resolver o conflito valorizando o que tem de melhor cada uma das pessoas que estava em conflito, ela conseguiu valorizar e mostrar a importância para ela e para a UTITA dessas pessoas e acho que foi uma boa forma de resolver, demostrando a importância de cada um e a necessidade de se resolver as dificuldades que estavam a surgir"

Neste seguimento, com base no seguinte testemunho de Hélder Duarte, confirmamos mais uma vez a inteligência emocional de Maria Diniz:

> "A Dra. Halpern é uma pessoa emotiva, mas que sabe controlar as emoções, diria que do ponto de vista psicológico é aí que está o foco. Simultaneamente muito emotiva, mas com uma preocupação enorme de ser racional, consegue atingir um equilíbrio entre a emoção e a razão."

Lourenço (2006) refere que na inteligência emocional é presumível que possamos lidar conscientemente com as nossas emoções e com as dos outros, atribuir-lhe um sentido e rentabilizá-las eficazmente, não de forma isolada, mas interligadas com a razão.

De acordo com os testemunhos dos entrevistados, é percetível que Halpern Diniz se enquadra, em parte, na definição de líder segundo a Teoria Carismática da Liderança, por ter uma enorme capacidade de ouvir todos os elementos da equipa e considerar as suas opiniões. Assim, o líder carismático comunica com os seguidores sobre as suas expetativas e demonstra a sua confiança em como os subordinados alcançarão os objetivos propostos; esta atitude origina o sentimento de autoestima e autoconfiança dos subordinados;

O tipo de liderança de Maria Halpern Diniz, vai ao encontro de diversos tipos de Liderança. Julgamos, assim, poder enquadrá-la, de alguma forma, nas Lideranças Carismática, Transacional e Transformacional. Transacional na medida em que nesta, o líder atribui funções aos subordinados e recompensa-os ou penaliza-os de acordo com a sua prestação. Ora, como

podemos comprovar no capítulo anterior, a Comodoro age exatamente dessa forma, como podemos comprovar através do testemunho de Hélder Duarte, que se segue

> "a Dra. Halpern tem uma preocupação muito grande em ser justa com as pessoas e isso é algo que naturalmente faz com que todos a respeitem pela pessoa que ela é e não apenas pelo cargo que tem. Eles sentem que aquilo que fazem vai ser reconhecido ou se fizerem algo de errado a Dra. Halpern também diz logo no momento, …é uma pessoa que elogia sempre que necessário, corrige sempre que necessário e tenta ser equilibrada no modo como trata as pessoas."

Maria Diniz é uma líder Carismática porque, como podemos verificar no capítulo I, a Teoria Carismática da Liderança diz-nos que o líder não tem receio de adotar comportamentos não convencionais, diferentes e pouco usuais, características que conseguimos descortinar em Maria Halpern Diniz, através das palavras de Hélder Duarte:

"A Dra. Halpern quer que as coisas amanhã estejam melhor do que estão hoje e que o é preciso mudar, muda-se. Não tem receio de tomar decisões mesmo que sejam polémicas. É uma pessoa muito corajosa."

A Comodoro apresenta, também, uma liderança Transformacional porque neste caso o líder prioriza os interesses da organização e faz com que os seguidores subordinem os seus interesses pessoais ao objetivo final do grupo ou da organização. Assim, de acordo com o testemunho de Hélder Duarte, a Comodoro Maria Diniz enquadra-se, também, neste estilo de liderança:

> "Eu acho que a Dra. Halpern em vez de olhar para si como uma chefe, olha para si como uma responsável e, portanto, assume as funções que lhe dão como uma responsabilidade perante a instituição. Por outro lado, perante os doentes, que acabam por ser a primeira preocupação para todos os médicos, e perante a equipa em primeiro lugar e só depois é que olha para ela própria, ela lidera de modo altruísta. Nunca a vi colocar o seu interesse pessoal na equação. Parte do princípio que se os doentes estiverem bem e a instituição estiver bem servida e o seu pessoal estiver confortável ela também está bem. O estilo de liderança dela, o bem-estar dela, a alegria dela enquanto trabalhadora resulta em cumprir com os objetivos primordiais aos quais deve responder e o resultado vem por ganho."

Maria Halpern Diniz tem ainda traços da Liderança nível 5 como é possível confirmar no capítulo I quando se escreve que, neste tipo de liderança, o líder não apresenta necessidade de obter o reconhecimento e a gratidão das suas decisões. Nesta conceção de liderança, o líder revela a capacidade de ser humilde, ao não querer - nem sentir a necessidade - de "colher os louros" das suas ações bem-sucedidas. De acordo com o testemunho de Sandra Henriques, Maria Diniz enquadra-se neste tipo de liderança e é possível confirmá-lo quando diz:

> "Julgo que a principal característica da Dra. Halpern é a humildade que tem sempre em tudo o que faz e também o facto de olhar para os outros como elementos importantes para o sucesso das missões, valorizar as pessoas e não tentar obter os lucros de todas as situações que acontecem. Desempenhar as suas funções

com honestidade e preocupação com os outros, ter uma comunicação aberta, julgo que são estes os fatores que pesaram para o sucesso dela."

O fator diferenciador da Liderança Nível 5, é a humildade e a modéstia, que faz com que os líderes nível 5 se distanciem dos holofotes mediáticos (Lourenço, 2006). Maria Diniz apresenta estes traços no capítulo anterior quando diz:

"Para situações mais importantes considero que é bom ouvir vários pontos de vista para poder formar uma ideia de conjunto, o líder muitas vezes não tem conhecimento de tudo e precisa de se rodear das pessoas. Por vezes pode acontecer que alguém discorde de mim em determinadas questões mais técnicas. Se essa pessoa discorda de mim, e for um "*expert*" na matéria, eu levo isso em consideração e aí procuro, ainda mais, perceber os seus pontos de vista, porque penso que ele é que é um perito nesta área por isso posso ser eu que estou enganada. Contudo, em qualquer situação, se não perceber não irei mudar de opinião, no entanto tenho que compreender a matéria sobre a qual tenho de decidir."

Assim, de acordo com o que consta no capítulo I verificamos que Maria Halpern Diniz apresenta traços de Liderança Nível 5, tais como: modéstia, determinação, esforços e ambição direcionados para a organização, introspeção sem dificuldade em assumir os próprios erros e a convicção em manter o desempenho eficaz da organização (Lourenço, 2006). É possível confirmá-lo com base no testemunho de Hélder Duarte:

"A Dra. Halpern privilegia o diálogo, ouve sempre o que as pessoas têm para dizer mesmo que ela já tenha uma opinião formada, ao ponto de que, quando tem essa opinião formada, à partida faz questão de o dizer, porque é a exceção. Ela diz "Bem, quero ouvir o que pensam sobre isto mas atenção que eu já tenho aqui uma opinião formada, que é esta". Porque habitualmente só formula opinião no fim de ouvir toda a gente. Se alguém tiver uma proposta de decisão ela houve atentamente essa proposta, porque às vezes não é só uma opinião, algum membro da equipa diz: 'Dra. eu tenho aqui ideia do que acho que deve ser a sua decisão 'e ela ouve atentamente e não se sente minimamente melindrada com isso, encara-o como algo positivo e não como uma fragilidade."

Conclusão

A investigação que apresentámos sobre a liderança no trabalho de Maria Halpern Diniz, cuja análise foi feita no capítulo três e as conclusões essenciais foram apresentadas no capítulo quatro, teve como principal objetivo perceber o estilo de liderança exercida pela Comodoro Halpern Diniz, a primeira mulher oficial general na Marinha Portuguesa, bem como entender a possível relação entre questões de género em liderança.

Para isso, dividiu-se a análise do conteúdo das entrevistas em quatro blocos essenciais, sendo esses: O Percurso de Maria Halpern Diniz na Instituição; a Liderança no seu funcionamento com os grupos e a essência da liderança e, ainda, tipos de liderança.

Assim sendo, nestas conclusões, que agora se apresentam, optou-se por juntar as várias sínteses efetuadas ao longo da dissertação. Desta forma conclui-se o seguinte:

A liderança não tem a ver com poderes formais, mas sim com credibilidade e com aquilo que se faz e esta acontece em qualquer lado e a qualquer hora, basta que, para isso, exista uma ou várias pessoas dispostas a seguir alguém, como referimos no capítulo I desta investigação.

Ainda no mesmo capítulo, pudemos observar que as emoções têm um papel essencial no líder, visto que nos dão informações constantes sobre nós próprios, enquanto líderes, e sobre os membros da nossa equipa e se soubermos fazer uma leitura correta das mesmas, trata-se de um fator que poderá ter um impacto positivo nas equipas e nas organizações.

Quando tomamos consciência das nossas emoções somos capazes de tomar as melhores decisões, as mesmas providenciam-nos informações relevantes sobre o que deveremos fazer a seguir. Assim, ter um QI elevado não significa ter um QE desenvolvido, e a inteligência académica nada tem a ver com a vida emocional. Ter um QI elevado só contribui cerca de vinte por cento para o êxito da nossa vida.

De acordo com as informações que constam no capítulo I, nomeadamente no subcapítulo sobre as emoções, a característica principal de um líder organizacional eficiente é o elevado nível de inteligência emocional, sendo as aptidões técnicas irrelevantes sem o desenvolvimento de inteligência emocional.

A origem da Liderança tem por base diversas teorias, justificando a existência da mesma por comportamentos específicos que caracterizam um líder, traços de personalidade e fatores situacionais, entre outros.

As mulheres atingem cargos de chefia em ambientes mais conturbados, que têm abertura a ideias inovadoras, visto que as mulheres são percecionadas por usar um estilo de liderança que permite abertura e inclusão, facilitando a mudança conforme está referido no capítulo I, no subcapítulo "Mulheres em Cargos de Chefia".

Tal como afirmamos no capítulo III, as instituições militares foram as que impediram durante mais tempo a entrada de mulheres no seu seio organizacional.

A Marinha Portuguesa foi o último ramo das Forças Armadas a admitir mulheres nos seus quadros, tendo a Marinha integrado as primeiras mulheres no ano de 1992.

Maria Halpern Diniz foi a primeira mulher a ingressar no posto de Oficial General na Marinha Portuguesa, fez uma ótima carreira, acompanhada por postos de chefia e de grande responsabilidade, revelando características relevantes para os cargos que veio a ocupar.

Maria Halpern Diniz, é percecionada pelos seus pares e subordinados como uma referência, não tendo a atribuição do posto de Comodoro a ver com o respeito, apreço e consideração que têm por ela.

A Comodoro demonstra uma enorme capacidade para gerir as suas emoções e fazer uma boa leitura das emoções dos que estão ao seu redor, permitindo-lhe assim tomar boas decisões e de forma ponderada.

O tipo de liderança praticada por Maria Halpern Diniz, vai ao encontro de um tipo de Liderança Carismática, Transacional e Transformacional, estilos de liderança que tivemos oportunidade de abordar no capítulo I. Carismática na perspetiva de que não tem receio de adotar comportamentos não-convencionais; transacional na medida em que nesta, o líder atribui funções aos subordinados e recompensa-os ou penaliza-os de acordo com a sua prestação e transformacional porque neste caso o líder prioriza os interesses da organização e faz com que os subordinados transponham os seus interesses com vista no objetivo final.

Maria Halpern Diniz tem ainda traços da Liderança nível 5, por não apresentar necessidade de obter reconhecimento das suas decisões. Nesta conceção de liderança, por nós apresentada no primeiro capítulo, o líder revela a capacidade para ser humilde, ao não querer nem sentir a necessidade de "colher os louros".

Limitações e Estudos Futuros

As principais limitações para a elaboração da presente dissertação foram o tempo escasso para a elaboração da mesma, visto ser necessário algum tempo para a pesquisa e escrita, bem como para a marcação e a realização das entrevistas, que foram em pontos geográficos diferentes e em dias e horas diferentes.

Outra limitação é o facto de ser um estudo de caso único, em específico, sem meio de comparação.

Outro tópico que apresentamos como barreira para a realização do presente trabalho é o facto de não existirem muitas notícias sobre Maria Halpern Diniz, ser pouco publicitado o seu trabalho nos órgãos de comunicação social, o que dificulta o processo de fundamentar a argumentação.

Em estudos posteriores, será interessante comparar com outras mulheres em cargos de topo dos outros ramos das forças armadas e do estrangeiro, de forma a perceber a possível relação entre questões de género em liderança, tendo em conta contextos e realidades diferentes.

Referências Bibliográficas

Alves, J.H.E., 1999. A Mulher e as Forças Armadas Portuguesas. *Nação & Defesa, 88*, 71-80

Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar – Aprovadas pela Lei nº. 11/89, de 1 de junho.

Bilhim, J. (2004). *Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Borralho, C. & Rouco, C. (2013). O género e o exercício de comando e liderança no Exército. *Revista Científica da Academia Militar*, 7(4), 129- 159.

Campaniço Cavaleiro, S. (2017). Serviço Militar Feminino: Evolução e situação atual. *Anais do Clube Militar Naval vol. CXLVII*, 313-327.

Campaniço, S. (2014) *Conflito trabalho família, ambiente organizacional e suporte do líder: um estudo com militares da Marinha* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas]. https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/8406/1/TeseISCSP_FINAL_24FEV15.pdf

Carreiras, H. (2002). *Mulheres em Armas. A Participação Militar Feminina na Europa do Sul.* Cosmos/IDN.

Carreiras, H. (2004). Diversidade social nas forças armadas: Género e orientação sexual em perspetiva comparada. *Revista Nação e Defesa, 107*(2), 61-88.

Carrilho, L. (2007). *Generais e Almirantes de amanhã. As Forças Armadas no feminino*. Porto: Edições Afrontamento

Costa, R. (2018). *Mulheres na frente do pelotão.* [Reportagem] Rita Neves Costa. Portugal: Jornal de Notícias.

Coutinho, C. (2011) *Metodologia das Ciências Sociais*: *Teórica e Prática* (2ª edição). Almedina

Corpo Docente do Instituto Universitário Militar, 2020. *Glossário de Termos Militares.* Instituto Universitário militar e Academia das Ciências de Lisboa. https://www.ium.pt/s/wp-content/uploads/Versao-Online.pdf

Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas*. São Paulo: Elsevier.

Decreto-lei nº 236/99, de 25 de junho do Ministério da Defesa Nacional. Diário da República: Série I, n.º 146, de 25/06/1990 3792 – 3843. https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/236-1999-393000

Decreto-lei n.º 90/2015, de 29 de maio do Ministério da Defesa Nacional: Série I, n.º 104, de 29/05/2015 3198 – 3253. https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/90-2015-67348942

Dias, A. P. (2002). *A participação da mulher nas decisões estratégicas das organizações.* Lisboa: Vislis Editores

Eagly, A. H., Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573–598. https://psycnet.apa.org/buy/2002-13781-007. doi: 10.1037//0033-295X.109.3.573

Ferreira, J. M., Neves, J. & Caetano, A. (2001) *Manual de Psicossociologia das Organizações*. McGraw Hill.

Fortin, M. (1999). *O processo de Investigação: Da Conceção à Realização.* (1ª Edição). Lusociência – Edições Técnicas e Científicas

Freixo, M. (2010). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Instituto Piaget.

Furst, S. A., M. Reeves (2008). Queens of the hill: Creative destruction and the emergence of executive leadership of women. *The Leadership Quarterly, 19*(3), 372–384. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984308000337.

Gonçalves, A. (2004). *Métodos e técnicas de investigação social I*. Relatório apresentado à Universidade do Minho para Provas de Agregação no Grupo Disciplinar de Sociologia. Minho: Universidade do Minho.

Ghiglione, R., Matalon, B. (1993). *O Inquérito:Teoria e Prática*. Celta Editora

Guimarães, G. (2012). *Liderança Positiva: para Atingir Resultados Excecionais*. Évora

Heroínas em Combate, 2009. [Reportagem] Pedro Benevides. Portugal: RTP.

Hooper, A. & Potter, J. (2005). *Liderança Inteligente: Criar a Paixão Pela Mudança*. Atual Editora.

Wilderom, C. P. M., House, R. J., Hanges, P., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., & Dickson, M. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in Global Leadership Vol I* (pp. 171-233). JAI Press.

Jesuíno, J. C. (2005) *Processos de Liderança*. Livros Horizonte.

Kets De Vries, M. (2001) *The Leadership Mystique: A User's Manual For the Human Enterprise*. Pearson Education Limited.

Kinicki, A. & Kreitner, R. (2006). *Comportamento Organizacional*. McGraw Hill.

Kirkpatrich, S., & Locke, E. (1991) Leadership: Do Traits Matter? *Academy of Management Executive, 2*(5), 48-60.

Kouzes, J. Posner, B. (2009). *LÍDER MESTRE:O verdadeiro líder serve aos outros e se sacrifica por eles*. Editora Campus.

Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas – Aprovada pela Lei Orgânica nº.2/2021, de 9 de agosto. https://dre.pt/dre/detalhe/lei-organica/2-2021-169256653

Lei n.º 2135/ 1968, de 11 de julho da Presidência da República: Série I, n.º 163, de 11/07/1968 987 – 998. https://dre.pt/dre/detalhe/lei/2135-1968-272665

Lourenço, D. (2019). *Mulheres em Cargos de Liderança: A Relação do Conflito trabalho-família com a satisfação no trabalho e burnout.* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra]. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31510/1/Daniela_Louren%c3%a7o.pdf

Lourenço, L. (2021). *Os equívocos da Liderança: ser líder está ao alcance de qualquer um.* Prime Books.

Lyness, K. S. & Grotto, A. R. (2018). Women and leadership in the united states: Are we closing the gender gap?. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*, 227-265. https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104739

Machado, R. (2018) *As Emoções na Liderança: Uma Investigação sobre a dinâmica profissional entre o Líder e o Liderado* [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/27135/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o_MCC_2018.pdf

Marques, C. V. (2004) *Pessoal e Transmissível*. Asa Editores, S.A.

Mendes, T.& Quaresma, C. (2022, janeiro 24) *"Sempre bom ter mais uma mulher por perto." Maria Halpern Diniz é a primeira promovida a oficial general da Marinha*. TSF. https://www.tsf.pt/portugal/sociedade/sempre-bom-ter-mais-uma-mulher-por-perto-maria-halpern-diniz-e-a-primeira-promovida-a-oficial-general-da-marinha-14520464.html

Monteiro, V. (2021). *As Competências de Liderança das Oficiais da Força Aérea Portuguesa* [Dissertação de Mestrado, Academia Militar]. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/37873/1/disserta%c3%a7%c3%a3o_Final_%20Vera%20Monteiro.pdf

Moller, M. & Gomes, J. (2010). Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise psicológica, 28*(4), 683-697.

Muller, S. (2008). *Liderança transformadora: as mulheres no poder do mundo corporativo*. Cadernos FAPA, N.º 4

Nogueira, C. (2010). *As mulheres na liderança: números, ambiguidades e dificuldades*. Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género

Pereira, C. (2018). *A Igualdade de Género na Força Aérea.* [Curso de Promoção a Oficial Superior, Instituto Universitário Militar]. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/24928/1/03_CapCl%c3%a1udiaPereira_TII_VF.pdf

Rego, A. e Pina & Cunha, M. (2004). *A Essência da Liderança*: *Mudança, Resultados, Integridade*. Editora RH.

Rego, A. & Cunha, M. P. (2007). *A Essência da Liderança*. Editora RH.

Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rodrigues, M. S. L. M. (2017). *A representatividade das mulheres na liderança de topo: Análise das atuais empresas do PSI-20 (2005 a 2016).* [Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/108193/2/224382.pdf

Santos, D. & Rouco, C. (2015). Liderar e promover a coesão na Artilharia. *Revista Científica da Academia Militar*, 7(8), 99-126.

Santos, J. (2012) *As Forças Armadas em Portugal*. Relógio D'Água Editores

Wajcman, J. (1998). *Managing like a Man: Women and Men in Corporate Management.* Pensilvânea: Editora da Universidade da Pensilvânea.

Yulk, G (2002) *Leadership in organizations.* Prentice-Hall Publishers.

Anexos

Anexo I – Ingressão na Carreira de Oficiais por Categorias

(a que se refere o artigo 28.º do Estatuto)

Categorias	Marinha		Exército		Força Aérea	
	Subcategorias	Postos	Subcategorias	Postos	Subcategorias	Postos
Oficiais	Oficiais Generais	Almirante Vice-almirante Contra-almirante Comodoro	Oficiais Generais	General Tenente-general Major-general Brigadeiro-general	Oficiais Generais	General Tenente-general Major-general Brigadeiro-general
	Oficiais superiores	Capitão-de-mar-e-guerra Capitão-de-fragata Capitão-tenente	Oficiais superiores	Coronel Tenente-coronel Major	Oficiais superiores	Coronel Tenente-coronel Major
	Oficiais subalternos	Primeiro-tenente	Capitães	Capitão	Capitães	Capitão
		Segundo-tenente Subtenente ou guarda-marinha Aspirante a Oficial	Oficiais subalternos	Tenente Alferes Aspirante a Oficial	Oficiais subalternos	Tenente Alferes Aspirante a Oficial
Sargentos		Sargento-mor Sargento-chefe Sargento-ajudante Primeiro-sargento Segundo-sargento Subsargento Segundo-subsargento		Sargento-mor Sargento-chefe Sargento-ajudante Primeiro-sargento Segundo-sargento Furriel Segundo-furriel		Sargento-mor Sargento-chefe Sargento-ajudante Primeiro-sargento Segundo-sargento Furriel Segundo-furriel
Praças		Cabo-Mor Cabo Primeiro-marinheiro Segundo-marinheiro Primeiro-grumete Segundo-grumete		Cabo-de-secção Cabo-adjunto Primeiro-cabo Segundo-cabo Soldado		Cabo-de-secção Cabo-adjunto Primeiro-cabo Segundo-cabo Soldado

Fonte: EMFAR, anexo do artigo n.º 28.

Anexo II – Ingresso na Categoria de Oficial General

(a que se referem os artigos 63.º, 207.º, 237.º e 251.º do Estatuto)

Oficiais da Marinha

Classe	Para promoção a	Tempo de embarque (anos)	Tempo de navegação (horas)	Cursos e provas	Outras condições	Tempo mínimo de permanência no posto anterior (anos)	Modalidade de promoção
Marinha	Almirante						Escolha
	Vice-almirante						Escolha
	Contra-almirante						Escolha
	Comodoro	1 (*c*)	500 (*c*) (*l*)	CPOG (*b*)	Um ano (*c*) (*g*)	4	Escolha
	Capitão-de-mar-e-guerra					4	Escolha
	Capitão-de-fragata					5	Escolha
	Capitão-tenente	2 (*j*)	1000 (*a*) (*k*) (*l*)	CPOS		7	Escolha
	Primeiro-tenente	1 (*a*) (*j*)	500 (*a*) (*k*) (*l*)			4	Antiguidade
	Segundo-tenente					2	Diuturnidade
Engenheiros navais	Contra-almirante						Escolha
	Comodoro			CPOG (*b*)		4	Escolha
	Capitão-de-mar-e-guerra				Dois anos (*e*)(*f*)	4	Escolha
	Capitão-de-fragata					5	Escolha
	Capitão-tenente	2 (*i*) (*d*) (*j*)	1000 (*l*)	CPOS	Um ano (*d*) (*e*)	7	Escolha
	Primeiro-tenente	1 (*a*) (*i*) (*j*)	500 (*i*) (*l*)			4	Antiguidade
	Segundo-tenente					2	Diuturnidade
Administração naval	Contra-almirante						Escolha
	Comodoro			CPOG (*b*)		4	Escolha
	Capitão-de-mar-e-guerra				Dois anos (*e*) (*f*)	4	Escolha
	Capitão-de-fragata				Dois anos (*e*) (*f*)	5	Escolha
	Capitão-tenente	2 (*d*)	1000 (*l*)	CPOS	Um ano (*d*) (*e*)	7	Escolha
	Primeiro-tenente					4	Antiguidade
	Segundo-tenente					2	Diuturnidade
Fuzileiros	Contra-almirante						Escolha
	Comodoro			CPOG (*b*)	Um ano (*c*) (*g*)	4	Escolha
	Capitão-de-mar-e-guerra					4	Escolha
	Capitão-de-fragata					5	Escolha
	Capitão-tenente			CPOS	Dois anos (*d*) (*h*)	7	Escolha
	Primeiro-tenente					4	Antiguidade
	Segundo-tenente					2	Diuturnidade
Médicos navais	Contra-almirante						Escolha
	Comodoro			CPOG (*b*)		4	Escolha
	Capitão-de-mar-e-guerra					4	Escolha
	Capitão-de-fragata					5	Escolha
	Capitão-tenente	1	500 (*d*) (*l*)	CPOS		7	Escolha
	Primeiro-tenente					4	Antiguidade
	Segundo-tenente					2	Diuturnidade
Técnicos superiores navais	Capitão-de-mar-e-guerra				Dois anos (*e*) (*f*)	4	Escolha
	Capitão-de-fragata					5	Escolha
	Capitão-tenente			CPOS	Um ano (*d*) (*e*)	7	Escolha
	Primeiro-tenente					4	Antiguidade
	Segundo-tenente					2	Diuturnidade
Serviço técnico	Capitão-de-mar-e-guerra				Dois anos (*e*) (*f*)	4	Escolha
	Capitão-de-fragata				Dois anos (*e*)(*f*) ...	5	Escolha
	Capitão-tenente			CPOS	Um ano (*d*) (*e*)	7	Escolha
	Primeiro-tenente					4	Antiguidade
	Segundo-tenente					2	Diuturnidade
Técnico de saúde	Capitão-de-mar-e-guerra				Dois anos (*e*) (*f*)	4	Escolha
	Capitão-de-fragata					5	Escolha
	Capitão-tenente	1	500 (*d*) (*l*) (*m*)	CPOS	Um ano (*d*) (*e*)	7	Escolha
	Primeiro-tenente					4	Antiguidade
	Segundo-tenente					2	Diuturnidade

CPOG — Curso de Promoção a Oficial General
CPOS — Curso de Promoção a Oficial Superior

(*a*) Realizados nos postos de segundo-tenente ou guarda-marinha.
(*b*) Frequentados nos postos de capitão-de-mar-e-guerra ou capitão-de-fragata.
(*c*) Frequentados/realizados nos postos de oficial superior.
(*d*) Realizados nos postos de oficial subalterno.
(*e*) Desempenho de funções de conteúdo técnico próprio da respetiva classe.
(*f*) Realizados nos postos de capitão-de-fragata e capitão-tenente.
(*g*) Exercício do cargo de comandante de comando operacional, de comando administrativo, de unidade naval, de força naval ou de outro cargo de comando, direção ou chefia considerado por despacho do Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA) de categoria equivalente ou superior.
(*h*) Desempenho de funções de comandante de unidades de escalão companhia ou companhias de fuzileiros.
(*i*) Apenas para oficiais não habilitados com cursos de pós-graduação.
(*j*) O tempo de embarque pode ser substituído por tempo de serviço de helicópteros.
(*k*) O tempo de navegação pode ser substituído por tempo de voo.
(*l*) O tempo de navegação pode ser reduzido até metade nas classes em que verifique a impossibilidade de assegurar aos seus efetivos disponibilidade de cargos em unidades navais operacionais, a definir por despacho do CEMA.
(*m*) Apenas para os enfermeiros.

Fonte: EMFAR, artigo n.º203, 207,237,251.

Anexo III – Entrevista à Comodoro Maria Halpern Diniz

Boa Tarde,

Desde já gostaria de lhe agradecer a disponibilidade para dispensar um pouco do seu tempo para o meu estudo.

Informá-la também que nada será publicado sem o seu consentimento e que posso enviar-lhe o trabalho global no final ou ir enviando por capítulos conforme ache mais conveniente para si.

A entrevista que irei fazer terá duas partes, a primeira parte são questões informativas para completar a informação que tenho sobre si e a segunda parte é relativa ao estudo sobre Liderança propriamente dito.

Tema: Liderança no Feminino: O caso de estudo da Primeira Mulher Oficial General na Marinha Portuguesa - Comodoro Maria Halpern Diniz

Este estudo tem como objetivo caracterizar a liderança da primeira oficial General da Marinha Portuguesa e neste âmbito irão ser colocadas algumas questões de forma a entender as principais características de liderança da mesma, bem como identificar oportunidades e obstáculos que foram surgindo ao longo do seu percurso profissional.

QUESTÕES PARA COMPLETAR A INFORMAÇÃO ACERCA DA COMODORO:

1. Terminou a licenciatura em Medicina em 1988 e a especialidade geral e familiar em 1995, onde se licenciou e tirou a especialidade?

A Licenciatura tirei na Faculdade de Ciências Médicas de Lisboa, no Campo Santana, e a especialidade foi na ARS (Administração Regional de Saúde) de Lisboa e Vale do Tejo, no Centro de Saúde de Sete Rios, na extensão Marquês Tomar.

2. Quais os motivos para a escolha da especialidade?

Medicina Geral e Familiar foi a especialidade escolhida por ser aquela que teria à partida mais contacto com utentes, com a família toda, e por ser uma especialidade mais abrangente e onde é possível ver as pessoas como um todo e não como partes.

3. Ingressou na Marinha em 1997, quais as suas motivações para vir para as Forças Armadas, nomeadamente para a Marinha Portuguesa?

Não foi algo muito pensado ou que estivesse na altura nos meus planos, por vezes fecha-se uma porta e abre-se uma janela.

Quando terminei o curso e acabei o meu internato complementar e fiquei no centro de saúde de Odivelas, era suposto durante esses 18 meses abrir concurso da ARS e não abriu.

Vi em DR que abriu Concurso para médicos já especialistas e para Medicina Geral e Familiar na Marinha e pareceu-me interessante e concorri.

4. Nas missões que ingressou, exerceu funções no NRP Hermenegildo Capelo e NRP Vasco da Gama no ano de 2000 em Timor. Quais eram as suas funções? Quais os maiores desafios que enfrentou? Quais as maiores aprendizagens que retirou? Qual a influência que estas missões tiveram a nível profissional? Como geriu a ausência no seu seio familiar.

O médico que embarca é o chefe do serviço de saúde, a sua função principal é estar próximo da guarnição e garantir o seu bem-estar, na fase prévia da missão colabora no aprontamento, vê o que é preciso a nível do serviço de saúde, com o enfermeiro, trata dos apósitos, medicamentos e faz os aprontamentos da força garantindo que toda a guarnição está apta. Durante as navegações faz-se o acompanhamento. Há sempre a questão de ser o *medical adviser* do Comandante, caso haja alguma questão de saúde pode ser necessário fazer algum aconselhamento, imaginemos: pode ser uma missão onde têm de ser feitas algumas medidas a nível de saúde pública ou pode haver alguma situação de um elemento da guarnição que tem de ser evacuado, ou que se considere que esse elemento não está apto para a missão. O médico embarcado é o responsável pela área da saúde na guarnição.

Maiores desafios:

"O maior desafio foi sair de casa, já tinha 3 filhos pequenos. O que se constata é que eles se organizam sem nós, o que custa."

Antigamente não havia as facilidades dos telemóveis, …comprei o meu primeiro telemóvel quando estava na Sagres.

Outra questão, a nível das câmaras, os oficiais da câmara são colegas de faculdade que estudaram juntos, pessoas que se conhecem há muitos anos.

O médico é sempre um elemento que vem de fora, é um desafio para a nossa adaptação, mas correu sempre bem.

5. Ao longo da sua carreira quais as decisões enquanto Comandante mais difíceis de tomar?

Uma decisão sempre difícil é nomear pessoas para irem para sítios que elas não querem ir.

Tentar arranjar critérios já conhecidos, de forma a serem justos.

Empenhar pessoas para cargos que elas não querem é difícil. A gestão de pessoas é o mais difícil.

6. Quais foram as suas funções enquanto diretora do Centro de Medicina Naval, no período compreendido ente 2016 e 2020?

O centro de Medicina Naval é a Unidade da Marinha com maior abrangência a nível de saúde, portanto tem a parte tanto dos cuidados de saúde primários, com consultas de medicina geral, exames anuais que se fazem aos militares, a parte da saúde ocupacional, exames médicos anuais, periódicos e a saúde operacional, ligada com os aprontamentos. Há as consultas, raio x, medicina dentária, fisioterapia, gestão de utentes, são cerca de 100 pessoas. A função passa por fazer cumprir a missão do centro de medicina naval, fazer com que todo o pessoal de marinha esteja pronto para a sua missão, na melhor saúde possível. É preciso haver normativos, é preciso haver as IP´S (Instruções Permanentes), é preciso haver escalas, é preciso nomear pessoas para exercícios, nomear para os embarques. É a parte da gestão corrente do centro de medicina naval, é diferente de um centro de saúde normal, tem também toda a parte clínica normal e toda a parte operacional.

7. Exerceu cargos de Diretora da Unidade de tratamento Intensivo de Toxicodependência e Alcoolismo (UTITA). Quais as maiores dificuldades que enfrentou? Em que consistia este cargo?

Primeiro, foi o aprofundar de um assunto que eu já estava de alguma forma ligada, diz respeito às dependências no âmbito da saúde ocupacional e colaborava em reuniões do SICAD (Serviço de Comportamentos Aditivos e Dependências) do Ministério da Saúde sobre como atuar em meio laboral.

Inicialmente foi um desafio, porque fui a primeira Diretora que não era psiquiatra, porque até aquela altura os diretores da UTITA eram médicos psiquiatras e eu sou médica de medicina geral.

Entretanto já na Marinha tirei a especialidade de Medicina no trabalho, a mesma tem duas vertentes, a primeira teórica, foi em horário pós-laboral na Escola Nacional de Saúde Pública, todos os dias de 2ª a 6ª, durante dois anos letivos. A segunda diz respeito à parte prática com desenvolvimento de uma tese na UAICM. Por fim, o exame à ordem em 2005.

Estava ligada à parte das dependências por causa da minha especialidade e da integração, em parte, no meio laboral. Trabalhava muito com o Dr. Carrilho, um psiquiatra da Marinha, que estava nesse grupo de trabalho e achou que estava na altura de "passar a pasta".

Assim, foi por estar ligada às dependências que depois surgiu a nomeação para diretora da UTITA que acabou por ser, realmente, um desafio, por se tratar de um trabalho de um âmbito diferente. A UTITA, que agora está integrada no HFAR (Hospital das Forças Armadas), já era um serviço de utilização comum, guarnecida apenas por pessoal de Marinha mas recebia militares dos 3 ramos e civis que tinham um protocolo com o Ministério da Saúde e com o SICAD.

Na sua capacidade sobrante também recebia civis para fazerem o programa de tratamento residencial intensivo, de 8 semanas, quando necessária desintoxicação a nível hospitalar, no fundo as pessoas com problemas e dependências, álcool e outras. No entanto, era sobretudo problemas com álcool, ficavam 8 semanas em permanência.

A UTITA contém camaratas para dormir e todas as instalações necessárias para processo de reabilitação psicossocial, com muita psicopedagogia, de forma a aprenderem sobre o que é a doença, o que lhes aconteceu e contarem a sua história de vida. Participam nas reuniões de alcoólicos anónimo. Existe também a colaboração do CEFA (Centro de Educação Física da Armada) que dá apoio no âmbito da educação física.

O processo é muito envolvente, onde eu intervinha mais não era tanto na parte direta com os utentes, para esse âmbito tínhamos uma psiquiatra que fazia as consultas de psiquiatria com os psicólogos. Eu participava mais noutra faceta que a UTITA tem e que é um trabalho muito importante, a prevenção e divulgação.

A UTITA iniciou na Marinha, mas posteriormente começou a ir muito por solicitação a unidades de outros ramos fazer palestras sobre os comportamentos aditivos e dependências, bem como a sua prevenção em meio laboral.

A Marinha não é estanque ao que se passa no resto da sociedade e também existem pessoas cá com problemas com álcool e se for possível ajudá-las e reabilitá-las é isso que a Marinha faz.

8. Esteve como diretora do Centro de Medicina Naval no Decorrer da pandemia Covid-19, altura em que recebeu médicos sem possibilidade de irem a casa, como geriu toda essa situação?

No Centro de Medicina Naval (CMN), organizámo-nos para dar resposta ao Covid, mas íamos a casa, acabávamos por ficar em bordadas[8], dividíamos a guarnição por 2 bordadas, de dois em dois dias, mas íamos sempre dormir a casa.

A messe residencial do Alfeite que está sob Gestão da Base Naval de Lisboa (BNL), tem quartos que são individuais, com casa de banho, e que, geralmente, são para militares asilantes[9] , que pagam uma determinada quantia por mês. Houve uma parte dessa messe - cerca de dois pisos - que ficou sob Gestão do Centro de Medicina Naval.

Inicialmente servia para isolamentos profiláticos, ou seja, no início havia isolamentos prolongados, de 14 dias, e as pessoas, muitas vezes, quando tinham tido contacto com alguém positivo não se sentiam confortáveis em ir para casa., alguns deles eram militares asilantes ou militares que regressavam de alguma missão e queriam fazer algum isolamento antes de ir para casa. Por isso ficavam ali na messe residencial, não era para pessoas positivas, era para pessoas que tiveram um contacto de risco enquanto faziam o isolamento.

A partir de certa altura a messe também cedeu alguns quartos a profissionais de saúde do Garcia de Horta que não queriam ir a casa, mas aí o centro de medicina naval não precisou de apoiar em nada, portanto, foi apenas a base naval que cedeu alguns quartos e sei também que tiveram algumas enfermeiras durante algum tempo.

[8] bordadas -Termo coloquial usado em regime de Marinha para designar a divisão do serviço em duas ou mais equipas;
[9] militares asilantes - Gíria militar da Marinha que, pernoita numa unidade ou navio atracado, habitualmente que está longe da sua residência;

QUESTÕES PARA A ENTREVISTA EXPLORATÓRIA:

1. O que é para si a liderança?

A liderança, no fundo cabe ao líder saber para onde quer levar ou onde quer dirigir o que lidera, um serviço, uma organização, um departamento, uma unidade, o que quer que seja.

O líder terá a sua visão estratégica, por assim dizer, tem aqueles recursos, tem o seu objetivo, e traça mais ou menos, por assim dizer o objetivo e estratégia que quer para que os outros consigam operacionalizar e fazer chegar lá. Portanto a liderança não é fazer com, é ter o objetivo para a sua organização e conseguir fazê-la chegar lá, através sobretudo da motivação das pessoas, conseguir fornecer os meios adequados, o tempo e, portanto, um líder acaba por ser um gestor, por assim dizer. É um gestor de pessoas, e tem que ter a capacidade de os conseguir orientar, conseguir que os respeitem, ou seja um líder não é aquele que leva os outros pela força, mas sim pelos exemplos e pelas suas ideias.

O pior que há, pela minha experiência é um líder que não decide. Pior que uma má decisão, é não decidir e há sempre decisões que têm de ser tomadas e temos de conseguir tomá-las da melhor maneira possível com os dados que temos. No fundo, um líder, será aquele que também consegue manter um grupo, que pode conter pessoas diferentes, no entanto com um objetivo comum.

2. Considera que qualquer pessoa pode ser um líder?

Há pessoas que podem ter formação. Pode haver pessoas que até podem ter características da sua personalidade ou da sua maneira de ser em que muitas vezes se diz "aquele é um líder nato", é naturalmente um líder, ou aquele que as pessoas seguem sem questionar o porquê.

Existe logo isso na escola, nos trabalhos, há aqueles que são naturalmente os líderes nos grupos e não tiveram formação especial para isso, têm carisma, têm ideias, os outros identificam-se, admiram. No entanto, sem dúvida que acho que, por um lado, se podem desenvolver algumas capacidades que as pessoas tenham a nível de liderança, ou até aperfeiçoar outras que as pessoas já têm ou, ainda, estar mais atento a pormenores ou ter algumas ferramentas que os possam tornar melhores líderes, mas, por outro, se calhar pode haver pessoas que por mais formação que façam, nunca consigam ser líderes.

3. Quais as características que para si definem um líder?

Honestidade, um líder que é apanhado a mentir não é positivo. A integridade, honestidade, coerência. Outra característica que prezo muito é ser justa, ou seja, ser imparcial. As decisões que o líder toma devem ser baseadas em factos e circunstâncias e não pode tomar partidos. Um líder tem que ser um exemplo...decidir sem ser indeciso ou ambíguo, mas ter em conta a parte justa e humana.

4. A liderança para si tem a ver com postos ou hierarquia?

Aqui, sem dúvida que acaba por ter, estamos numa instituição que é muito estratificada, existem os diversos postos. No entanto, nem todos os chefes são líderes.

5. Acha que a liderança vem de nascença ou é algo que se pode adquirir ao longo do tempo?

Todos nós somos resultado de uma evolução ao longo do tempo, ao longo da vida, acho que uma parte será genética, mas por outro lado, o ambiente onde cresceu, os pais, tudo isso vai construindo a pessoa.

6. O que é para si um bom líder?

Uma pessoa honesta, íntegra.

7. Como reage quando discorda de algum subordinado seu?

Não sou intransigente e quando me demonstram as situações eu posso mudar de opinião, mas têm de o demonstrar. Eu também gosto que discordem de mim., Se todos concordarem com o que eu digo, passamos a ter uma visão muito em túnel o que também não é bom, ou seja, podem discordar, mas têm de justificar a discordância. A partir desse momento, ou eu aceito os argumentos como válidos e isso pode-me fazer repensar o meu ponto de vista, ou não considero válidos e mantenho o meu ponto de vista.

Por vezes posso pensar que não fui muito clara a expor as situações e nessa altura posso mudar o meu ponto de vista, isso no fundo tem que ver com duas pessoas, não tem necessariamente de ser um líder e um subordinado a discordarem de um assunto, com a diferença de que quando é um líder e um subordinado se continuarem a discordar, o líder toma a decisão final.

Para situações mais importantes considero que é bom ouvir vários pontos de vista para poder formar uma ideia de conjunto, o líder muitas vezes não tem conhecimento de tudo e precisa de

se rodear das pessoas. Por vezes pode acontecer que alguém discorde de mim em determinadas questões mais técnicas. Se essa pessoa discorda de mim, e for um "expert" na matéria, eu levo isso em consideração e aí procuro, ainda mais, perceber os seus pontos de vista, porque penso que ele é que é um perito nesta área por isso posso ser eu que estou enganada. Contudo, em qualquer situação, mas tenho que perceber a matéria sobre a qual tenho de decidir, se não perceber não irei mudar de opinião.

8. Qual a situação de liderança mais difícil que encontrou? / Quais foram os momentos mais difíceis enquanto líder?

É difícil, mas pode ser nestes casos em que algum subordinado discorda, não gosto muito. São sempre as decisões mais difíceis.

9. Qual a função que mais a desafiou enquanto líder?

Julgo que será a que estou agora, como Diretora de Saúde.

10. Teve de adaptar o seu estilo de liderança a diversos contextos?

Nunca pensei nisso. Por vezes é necessário adequar a conversa ou a mensagem a quem a está a receber, não é bem alterar o estilo de liderança, mas o enquadramento.

11. O que espera das pessoas que trabalham consigo?

A primeira coisa que espero, é que sejam leais, não precisam de gostar de mim, peço simplesmente que não façam as coisas pelas costas, ou seja o facto de não ser leal, não dar informações… a informação é uma coisa muito poderosa e a parte da comunicação, e eu em relação ao meu chefe até o posso induzir em erro em algumas tomadas de decisão se apenas der parte da informação, portanto, isso não é lealdade. A falta de lealdade não é apenas só mentir, pregar rasteiras. O que mais prezo e fomento nas pessoas que trabalham comigo é a lealdade e depois a honestidade. Eu prefiro que a pessoa diga que não sabe fazer este trabalho do que diga que sim e depois não o faça, logo, quando tal acontece, temos de tentar perceber o porquê e colmatar isso.

12. Caso tenha de formar uma equipa, quais são para si as características mais importantes que os elementos devem ter? O que está na base para si? É primordial que se deem bem, ou dá primazia ao aspeto profissional e ao valor que podem agregar neste âmbito?

Se estou a formar uma equipa, têm que ser pessoas que conseguem trabalhar entre si e realmente há passados que tornam as coisas mais difíceis, as questões pessoais não se deviam meter na

parte profissional. As pessoas não precisam de ser todas amigas a nível de trabalho, é bom que haja um grau de convívio e que haja um bom ambiente, mas sabemos que isso às vezes não é possível, não quer dizer que quando estejam a trabalhar juntos não o façam. Se é uma equipa, as pessoas podem ter perfis diferentes para abranger as áreas necessárias.

13. Como ultrapassa uma situação desagradável com algum subordinado, nomeadamente as faltas de respeito?

Não se devem deixar passar e a pessoa tem de ser de preferência, chamada à parte e a conversa deve ser tida em privado. Pode ser uma falta de respeito óbvia, em frente a toda a gente. Teria de se averiguar… pode eventualmente ter sido sentido por mim como uma falta de respeito e não ser intencional da outra pessoa e aí é necessário perceber se foi realmente intencional e a pessoa deve ser chamada à atenção. Faltas de respeito não devem ser toleradas.

14. Como lida/lidou quando chega a uma nova função e tem subordinados seus que dominam melhor certos assuntos profissionais e em que precisa da ajuda deles para entender melhor o serviço?

Acho ótimo! Se chegara a alguma função e houver pessoas que percebem muito mais daquilo, acho excelente. Se pudesse fazer tudo sozinha, estava sozinha e não tinha mais ninguém, portanto se há vários assuntos e é preciso várias pessoas é natural que eles afunilem o seu conhecimento em diversas áreas, eu só tenho de aproveitar o melhor de cada um.

15. De que forma acha que se deve reagir caso esses subordinados não a queiram ajudar, de forma direta ou indireta?

Aí já não estão enquadrados naquilo que eu digo da lealdade e da honestidade. Acho que essa situação ainda não me aconteceu, mas se há subordinados que sei que detém um certo conhecimento e que são peritos em determinada área e não me querem ajudar, alguma coisa está muito mal, é necessário falar com eles e perceber o que se está a passar. Podem achar que não estão a ser valorizados. Tem de se perceber e tentar desbloquear porque no fundo não estamos aqui por motivos pessoais, mas estamos aqui para funcionar alguma coisa ou de apoio à Marinha. E se há alguém que tem determinado conhecimento e não o quer usar e partilhar há alguma coisa que não está muito bem.

16. Acha que a competitividade é um fator importante para o sucesso da Liderança?

Competitividade pode ser associado eventualmente à questão da pessoa não desistir perante resultados menos bons, ou não se alcançar à primeira os objetivos que se tem.

É claro que há determinadas alturas em que pode haver ultrapassagens, não haver boas avaliações e é óbvio que ninguém gosta de ficar para trás, mas sinceramente com isso nunca me preocupei. Dentro das pessoas que são mais ou menos meus pares, dentro dos mesmos postos, nunca trabalhámos juntas nas mesmas unidades. Por outro lado, acho que isto é tão subjetivo e circunstancial que não vale a pena. A pessoa a meu ver deve preocupar-se em fazer o seu melhor, no sítio onde está e deixar os outros fazerem o que acham que devem fazer.

17. O que prevalece se uma pessoa da sua equipa tiver um problema pessoal, é a questão pessoal ou as suas funções enquanto profissional?

Este aspeto é algo em mim que considero um ponto fraco, ou uma fragilidade da minha liderança. Eu fico demasiado sensível face aos momentos pessoais de algumas pessoas e tenho que tentar fazer um esforço para gerir a situação da melhor forma. No entanto, é complicado, porque se uma pessoa argumenta de uma forma e tem os seus motivos pessoais, e vem outra pessoa que faz o mesmo, é complicado. Sobretudo naquela questão de nomear as pessoas para missões ou exercícios, a certa altura todos têm motivos pessoais e não vai ninguém. Pode ser algo difícil de gerir.

18. Quando acha que a liderança se deve fazer notar mais?

Quando há decisões difíceis que precisam de ser tomadas.

19. Quando iniciou o seu curso de medicina, qual era a sua perspetiva futura?

Não tinha visto este rumo, esta hipótese. Eu achava que ia fazer a minha carreira num centro de saúde, se não tivesse acontecido uma série de intercorrências e as coisas tivessem ocorrido todas direitinhas, provavelmente não estava aqui.

Não me arrependo da minha decisão. Por vezes precisamos de adaptar um bocadinho os nossos objetivos.

20. De que forma é que acha que os seus subordinados a veem enquanto líder?

Julgo que por vezes alguns subordinados meus que em termos de liderança eu terei uma liderança menos firme, mais alargada. Espero que achem que sou justa, que sou alguém que decide as coisas e também que digam que sou uma pessoa humana.

21. Acha que a Marinha Portuguesa tem falta de Liderança feminina?

A Marinha e as Forças Armadas acaba por ter um bom sistema de liderança e de bons líderes, tem uma escola com cursos de liderança e é algo que vai sendo também incutido tanto em cursos específicos, como nos cursos de carreira, sobre Liderança, como liderar, como fazer. Se é importante haver um bom líder, esta preparação deve existir. No Navio existe uma liderança bem definida, que toda a gente respeita. Um dos deveres militares é o dever de tutela, por isso os Comandantes também têm isso bem interiorizado, ou seja, que apesar de serem líderes, chefes, têm o dever de olhar pela sua guarnição, pelas suas unidades e fazer defender os interesses deles também, para cima, comunicando. A liderança é um tema que está muito marcado e vincado nas Forças Armadas, tem falta de liderança no feminino porque não há realmente muitas mulheres em postos mais elevados.

22. Acha que o facto de ser mulher alguma vez a prejudicou no seio profissional enquanto líder? Acho que não.

23. No seu percurso profissional sentiu que por ser mulher teve menos credibilidade perante outros elementos da equipa, seus subordinados ou não?

Acho que não. Dentro das Forças Armadas, o nicho onde há mais mulheres acaba por ser na saúde, e tirando eu, é aqui que se encontram as oficiais mais antigas, que são médicas, e há enfermeiras e técnicas. Nas Forças Armadas, se formos fazer a comparação de elementos femininos nos quadros da saúde com o resto da Marinha, a percentagem de mulheres na saúde é muito maior.

24. As outras senhoras mais antigas médicas entraram em concursos semelhantes ao seu?

Não, entraram em concurso Ordinário, ou seja, ainda não havia cadetes, entraram depois de fazer o curso de Medicina, mas ainda não tinham a especialidade. Entraram depois de fazer o curso de Medicina, ainda sem a especialidade.

25.Que papel ocupam as emoções no dia a dia enquanto relação com os seus subordinados?

Na Direção de Saúde, onde estou atualmente temos um ambiente muito saudável, costumamos tomar café, contar piadas e isso é muito bom, haver um ambiente descontraído e perceber que as pessoas se dão bem.

26.Tendo a Marinha Portuguesa uma estrutura hierarquizada e onde se progride na carreira até certo ponto por diuturnidades, o que considera relevante para ter sido a primeira mulher na Marinha a alcançar o posto de Comodoro?

A pessoa e a sua circunstância, não tirando eventualmente a parte de mérito, podia até nem ter sido considerada para o conselho de almirantado. A verdade é que isto também é circunstancial, até por uma questão de idades. Eu entrei com mais idade nesta instituição existe um limite de idades nos postos. Eu atingi um limite de idade como capitão-de-mar-e-guerra em dezembro e a vaga foi de dia 2 do mesmo mês, do que se conclui que, se fosse mais tarde, teria ido para a reserva.

Não desfazendo a minha parte de mérito, do percurso e evolução, a verdade é que as circunstâncias acabam por ajudar. Há várias circunstâncias que fazem parte da vida, que podem dar para um lado ou dar para o outro. Tenho o mérito de ter chegado a capitão-de-mar-e-guerra. Provavelmente se não tivessem considerado que eu tinha sido diretora da UTITA com algum sucesso ou que tinha feito um bom papel talvez não tinha ido para diretora do centro de medicina naval (CMN), se não tivesse corrido bem no CMN, não tinha ficado lá 4 anos, não era convidada para ir ao curso de oficial general, portanto há uma série de factos que têm que ver com o mérito ou capacidade, contudo, há outros fatores circunstanciais que temos de ponderar e que contribuíram para esta minha trajetória

27.Sentiu alguma vez uma diferenciação negativa por ser mulher na organização?

Não. Posso ter-me sentido um pouco isolada em algumas circunstâncias. Por exemplo, já embarquei sendo um único elemento feminino a bordo, e por isso houve todo um arranjo nos embarques por ser mulher e não haver cobertas[10] para mulheres. Quando viemos a Lisboa e fizemos mais uma tirada para embarcar os cadetes do primeiro ano, veio mais uma psicóloga e

[10] Cobertas – Termo de gíria militar utilizado para se referir aos alojamentos a bordo dos navios.

foi muito bom. Quando começaram a existir guarnições mistas, habitualmente não era só um elemento feminino, o que é mais enquadrante para quem vai.

O médico não faz exatamente parte da guarnição do navio, vai para a missão, fazem as comissões do navio e em que há missões que ficam em terra na Base Naval de Lisboa (BNL), ou noutro sitio, e noutras missões em que é necessário ir um médico e vai o médico e aí o recurso é escasso, por um lado é necessário um tirocínio[11] de embarque, os médicos têm de ter horas de embarque como condição de promoção a oficial superior, tem de se distribuir os embarques por todos. Na altura em que não havia guarnições mistas, as mulheres também tinham que embarcar, médicas e enfermeiras.

Eu já entrei um pouco no limite de idade, no entanto, não fui a primeira médica nem a primeira mulher na Marinha. Não há promoção a oficial superior sem haver o número mínimo de horas de embarque, que julgo que são 500 horas.

Anexo IV – Entrevista a Hélder Duarte

1.Onde trabalhou com a Comodoro Maria Halpern Diniz?

Trabalhei com Dra. Halpern no Centro de Medicina Naval e agora aqui na Direção de Saúde. No Centro de Medicina Naval tive a Dra. Halpern como chefe de departamento e depois mais tarde tive-a como Subdiretora e Diretora do Centro de Medicina Naval e agora como Diretora de Saúde. Portanto, já tive muitos anos a trabalhar com a Dra. Halpern.
Na prática, eu estive no CMN, já lá estava quando a Dra. Halpern foi para Diretora.
Na altura em que a Dra. Halpern era diretora eu era chefe de departamento da saúde operacional, por isso trabalhava muito diretamente com a Dra.

2. Como a descreve enquanto líder? O que a diferencia das demais?

Uma vez referi a uma camarada nossa que já não está na Marinha que a Dra. Halpern era muito boa pessoa e que é essa a ideia que as pessoas têm dela. Essa camarada é muito perspicaz, corrigiu-me de seguida e disse: "qualquer pessoa pode ser boa pessoa e de facto é, no entanto julgo que o que quererás dizer é que a Dra. Halpern é muito justa".

[11] Tirocínio de embarque – Termo utilizado em meio de Marinha, condição especial de promoção, constituído pelo tempo de embarque e/ou tempo de serviço de helicópteros, pelo tempo de navegação e/ou tempo de voo e ainda pelo tempo de exercício de funções específicas

A Dra. Halpern tem uma preocupação muito grande em ser justa com as pessoas e isso é algo que naturalmente faz com que as pessoas a respeitem pela pessoa que ela é e não apenas pelo cargo que tem. Eles sentem que aquilo que fazem vai ser reconhecido ou se fizerem algo de errado a Dra. Halpern também diz logo no momento, …é uma pessoa que elogia sempre que necessário, corrige sempre que necessário e tenta ser equilibrada no modo como trata as pessoas

É certo que há pessoas que o líder gosta sempre mais dentro da sua equipa, gosta mais do elemento x ou y, no entanto a Dra. Halpern não privilegia os elementos que mais gosta, trata todos pela mesma medida e isso é algo muito agradável, é muito imparcial. É alguém que para além de imparcial, se esforça por ser imparcial e sente-se que tem essa preocupação.

3.O que reteve da convivência com Maria Halpern Diniz?

Sensibilidade, é uma pessoa com uma enorme sensibilidade, que se preocupa com os elementos da sua equipa. Preocupa-se de verdade com o bem-estar das pessoas, encara os problemas dos outros como se fossem problemas dela. Se há um problema com uma pessoa é um problema dela também.
É uma pessoa afável e cordial no trato. Uma pessoa de trato fácil. É alguém que tratamos com uma proximidade grande em termos de afeto, mas com todo o respeito em termos de função e hierarquia e isso facilita a tarefa dela.
Se nos sentimos efetivamente ligados a um chefe, não queremos deixar o chefe mal em alguma situação, e por outro lado se algo corre mal, facilmente vamos falar com o mesmo, algo que alguém nos fez ou algo que ocorreu como não era esperado, ou que a própria chefe tenha feito e nós não concordemos. A Dra. Halpern ouve atentamente.
Não se deixa levar facilmente, mas ouve, é justa. Essa é a diferença entre ser boa pessoa e ser justa, é que pode ser boa pessoa, mas se não houver esta preocupação de justiça acaba por se ser levado por quem "pede" mais. A doutora Halpern não deixa que isto aconteça.

4.Quais as características de Maria Halpern Diniz que acha que contribuíram para ser a 1ª mulher na Marinha com o posto de Oficial General?

Há várias características! Logo à partida porque era a mais antiga, vai à frente na corrida. Foi uma das primeiras a entrar para os quadros permanentes, no entanto não é por causa disso que ela cá chega. O facto de chegar primeiro dá uma vantagem. A Dra. Halpern chegou lá porque

tem determinadas virtudes, porque no seu desempenho foi sempre uma pessoa dedicada à Marinha, uma pessoa que vestiu a camisola, uma pessoa vista por quem está abaixo e quem está acima como alguém que prima pela humildade, não é uma pessoa que se apresenta com aquela vaidade intelectual que acaba por cansar as pessoas de algum modo e sempre brilhou pelos resultados e não pela exposição propriamente. É uma pessoa calma, tem uma paciência enorme, algo que faz muita falta a um líder e é uma daquelas qualidades que é muito importante. Eu diria que se não chegasse onde chegou isso chegaria ao ponto de criar mal-estar na classe. Porque quando se é muito respeitado e reconhecido como um líder, as pessoas enquanto classe, por haver um sentimento que é comum a todos, a classe ficaria desconfortável se tal não acontecesse e portanto a Dra. Halpern ter chegado a Oficial General é um resultado perfeitamente natural, não só do que ela é e fez, mas do reconhecimento de que todos têm desse trabalho. É uma recompensa justa.

Nós queríamos que ela fosse diretora de Saúde, nós todos acreditávamos que ela conseguia fazer o melhor possível, com todas as limitações que estamos a atravessar nas Forças Armadas e na Saúde militar em particular, precisávamos de alguém que se preocupasse com as pessoas, que fosse uma pessoa calma, com capacidade de negociação, que saiba ouvir e que tenha paciência e serenidade para levar o navio a bom porto.

A Dra. Halpern é uma pessoa emotiva, mas que sabe controlar as emoções, diria que do ponto de vista psicológico é aí que está o foco. Simultaneamente muito emotiva, mas com uma preocupação enorme de ser racional, consegue atingir um equilíbrio entre a emoção e a razão.

5.Considera-a uma referência?

Claramente, alguém que as pessoas seguem não pelo cargo que ocupa, mas pela forma como gere a parte humana e profissional. É normal que um líder tenha sempre pessoas que gostam mais dele, outras menos, é normal que se digam coisas desagradáveis sobre ele e até é saudável. No caso da Dra. Halpern não dizem coisas desagradáveis e mesmo quando não é uma coisa positiva também não é negativa, por exemplo dizerem que a Dra. Halpern fez de determinada forma e poderia ter feito de outra

É algo que diria que é raro, é uma pessoa consensual, há quem goste mais do estilo de líder mais assertivo, o líder que apresenta logo uma decisão e já vi quem comentasse que preferia que a Dra. Halpern fosse mais assim, mas até isso não apresentam como um ponto fraco, mas

sim como uma preferência pessoal. Eu pessoalmente não concordo, o tempo que se gasta na decisão é o tempo que se poupa com os erros, porque gasta-se ali mais uma hora mas depois poupa-se anos de consequências de um erro. No entanto, é das poucas coisas que eu já ouvi apontar à Dra. Halpern como algo que poderia ser melhor e mesmo isso eu não concordo.

6.É uma mulher de decisão pessoal ou privilegia o diálogo?

A Dra. Halpern privilegia o diálogo, ouve sempre o que as pessoas têm para dizer mesmo que ela já tenha uma opinião formada, ao ponto de que, quando tem essa opinião formada, à partida faz questão de o dizer, porque é a exceção. Ela diz "Bem, quero ouvir o que pensam sobre isto mas atenção que eu já tenho aqui uma opinião formada, que é esta". Porque habitualmente só formula opinião no fim de ouvir toda a gente. Se alguém tiver uma proposta de decisão ela houve atentamente essa proposta, porque às vezes não é só uma opinião, algum membro da equipa diz: 'Dra. eu tenho aqui ideia do que acho que deve ser a sua decisão 'e ela ouve atentamente e não se sente minimamente melindrada com isso, encara-o como algo positivo e não como uma fragilidade.

7.Neste âmbito tem alguma situação que se recorde e queira partilhar que tenha passado com a Comodoro?

Na verdade, assim de repente não, apanhou-me de surpresa. Um exemplo que seja geral disto tudo não encontro, até porque, em boa verdade é algo que ocorre permanentemente, é diário.
A Dra. Halpern é uma pessoa constante, com calma a serenidade. Nós sabemos com o que contamos com ela e isso facilita muito o nosso trabalho. É uma pessoa que consegue pensar fora da caixa. Normalmente, estas pessoas mais serenas, atenciosas, como têm uma linha de pensamento menos oscilante, acabam por pensar muito dentro da caixa mas não é o caso da Dra. Halpern. Ela pensa fora da caixa, gosta de ouvir pensamentos fora da caixa e talvez por isso ela goste de ouvir ideias dos outros antes de formular a sua opinião. É uma pessoa que acaba por ser progressista por causa disso, não é uma pessoa que gosta de manter o status quo.

Normalmente, as pessoas assim mais calmas e ponderadas, que ouvem muito os outros, fazem-no para manter o *status quo*. A Dra. Halpern quer que as coisas amanhã estejam melhor do que

estão hoje e que o é preciso mudar, muda-se. Não tem receio de tomar decisões mesmo que sejam polémicas, é uma pessoa muito corajosa.
A Dra. Halpern é uma pessoa que em conversas a dois, com elementos mais modernos diz coisas como;" Preciso que tu me expliques, que me ensines", é alguém que tem esta humildade intelectual, de que não sabe tudo e de que alguém em determinadas áreas sabe mais do que ela e que pode aprender com os mais modernos em assuntos que eles dominam. Não tem receio de dizer "Eu não sei". É algo que por vezes não se vê tanto em gerações mais antigas, ou seja, acaba por ser um pouco contracorrente à sua geração. É progressista até no modo de pensar e de se expressar.
Eu acho que a Dra. Halpern em vez de olhar para si como uma chefe, olha para si como uma responsável e, portanto, assume as funções que lhe dão, como uma responsabilidade perante a instituição. Por outro lado, perante os doentes, que acabam por ser a primeira preocupação para todos os médicos, e perante a equipa, em primeiro lugar e só depois é que olha para ela própria, ela lidera de modo altruísta. Nunca a vi colocar o seu interesse pessoal na equação. Parte do princípio que se os doentes estiverem bem e a instituição estiver bem servida e o seu pessoal estiver confortável ela também está bem. O estilo de liderança dela, o bem-estar dela, a alegria dela enquanto trabalhadora resulta em cumprir com os objetivos primordiais aos quais deve responder e o resultado vem por ganho.

A Dra. Halpern procura rodear-se de pessoas competentes e pensa em dar boas condições a essas pessoas, pois assim o resultado do trabalho será muito favorável. Muitos líderes tentam puxar para eles os louros, as decisões, e a Dra. Halpern não faz isso.

Outro fator interessante é que a Dra. Halpern estava prestes a ir para a reserva por limites de idade e foram usados mecanismos legais, para apesar da idade ser promovida a Comodoro, existe um termo para isso, que é ficar sustada. Significa que a partir de terminado momento congelam-lhe a idade a aguardar que haja a oportunidade de promoção e depois é promovida a contar desse momento, é um mecanismo legal que está previsto.
Foi usado precisamente porque a instituição queria que fosse a Dra. Halpern e não queria perdê-la pela questão de uns meses da idade enquanto se aguardava.

Anexo V – Entrevista a Sandra Henriques

1. Onde trabalhou com a Comodoro Maria Halpern Diniz?

O meu primeiro contacto com a Dra. Halpern foi na atual ETNA (Escola de Tecnologias Navais) que na altura se chamava grupo nº 2 de escolas da Armada, ia lá 2 vezes por semana ao serviço de saúde fazer consultas de psicologia. O meu contacto com a Dra. Halpern foi precisamente aí quando acabou de chegar às Forças Armadas, eu já cá estava, entrei em 1993.
O nosso primeiro contacto tem algo de curioso porque ela entrou como especialista, com o posto de Subtenente, mas por poucos dias porque sendo especialista deu um salto a nível de posto para primeiro-tenente, se não estou em erro. Na altura eu era segundo-tenente e o curioso é que nos primeiros dias de contacto eu era mais antiga e posteriormente dois dias depois já era ela a mais antiga.
Após esse primeiro contacto, tivemos um episódio gratificante, a bordo de um navio, no NRP Sagres. A Dra. Halpern já lá estava e eu embarquei possivelmente porque havia cadetes a bordo. Foi a primeira vez que encontrei uma mulher a bordo, tal como a Dra. Halpern.
Temos boas recordações dessa época, partilhámos o alojamento e ganhámos alguma afinidade num meio só de homens, o que acaba por saber bem, ter uma parceria feminina.

Depois disso, fomos sempre mantendo algum contacto, no entanto em termos de trabalho foi só aqui na UTITA, eu já cá estava e mantive-me no papel de Subdiretora. A Dra. veio para cá como. Diretora, saíu de Subdiretora do Centro de Medicina Naval e veio para aqui. Assumiu muito facilmente o papel de Diretora da UTITA e esteve cá cerca de 3 anos.

2.Como a descreve enquanto líder? O que a diferencia das demais?

É uma pessoa com uma liderança silenciosa, é uma pessoa humilde, honesta, não precisa de se afirmar como chefe. É uma pessoa que se preocupa muito com os outros, com a equipa, ela divide a liderança dela com a tarefa e a preocupação com a equipa...
Em situações de conflito, recordo-me até de uma situação em que ela tentou resolver o conflito valorizando o que tem de melhor cada uma das pessoas que estava em conflito. Ela conseguiu valorizar e mostrar a importância, para ela e para a UTITA, dessas pessoas e acho que foi uma

boa forma de resolver a situação, mostrando a importância de cada um e a necessidade de se resolver as dificuldades que estavam a surgir.
É uma pessoa muito focada nas pessoas, se tivesse numa linguagem muito simplista eu diria que ela é muito mãe.

3.O que reteve da convivência com Maria Halpern Diniz?

Eu considero a Dra. Halpern minha amiga. O que retenho mais sem dúvida é a amizade que prevaleceu após a nossa convivência mais estreita aqui na UTITA. Ela no papel de líder e eu de liderada.
A Dra. Halpern é alguém que dá muita liberdade às pessoas em termos das suas tarefas, portanto, espera responsabilidade. Dá essa liberdade às pessoas e procura que todos participem e que sejam criativos, retirando, assim, o melhor das pessoas

4.Quais as características de Maria Halpern Diniz que acha que contribuíram para ser a 1ª mulher na Marinha com o Posto de Oficial General?

Acima de tudo, acho que é ser uma pessoa honesta, simples, com bom caráter, e que tentou, com certeza, fazer o seu trabalho o melhor que podia. Não considero que a Dra. Halpern tenha pensado muito cedo na sua carreira, ou que tivesse uma grande ambição de chegar a general. Esta progressão na carreira é algo que talvez tenha começado a ser pensado nos últimos anos, quando essa hipótese se perspetivou um pouco mais, mas digamos que nunca fez o trabalho dela direcionado para tal. Ela focou-se no aqui e no agora e não a longo prazo e acho que isso até a ajudou. Focou-se no que tinha a fazer no momento e não no que podia vir a acontecer daqui a 20 anos. Com certeza que poderemos ter objetivos a longo prazo.

Se os superiores não considerassem que ela seria capaz de ocupar esse lugar, de Diretora de Saúde da Marinha, com certeza não teria havido um esforço nesse sentido.

Julgo que a principal característica da Dra. Halpern é a humildade que sempre coloca em tudo o que faz e também o facto de olhar para os outros como elementos importantes para o sucesso das missões. Ela valoriza as pessoas e não tenta obter os lucros de todas as situações que acontecem. Desempenhar as suas funções com honestidade e preocupação com os outros, ter uma comunicação aberta, julgo que são estes os fatores que pesaram para o sucesso dela.

Para além de ser boa amiga.

Desde cedo que sentimos uns laços próximos e acho que sempre conseguimos separar o que é trabalho e o que é amizade.

5.Considera-a uma referência?

Sim, sem dúvida. Tem um tipo de liderança mais silenciosa, sem dúvida. Por vezes, estamos habituados a pessoas com lideranças mais expansivas, que se fazem notar mais, pela sua própria forma de comunicar, de se mostrar. Eu diria que a Dra. Halpern é quieta na sua liderança, mas é eficaz. Que se faz notar de uma forma menos exuberante, mais subtil.

6.É uma mulher de decisão pessoal ou privilegia o diálogo?

A Dra. Halpern é uma mulher que comunica para ouvir as respostas, ouvir todos e depois disso toma a sua decisão. Não impõe a decisão dela. Primeiro ouve, e depois decide.

7.Neste âmbito tem alguma situação que se recorde e queira partilhar da Comodoro?

No embarque não me recordo de nada em específico, no entanto aqui na UTITA quando surgia alguma situação, promovia reuniões sobre o que estava a acontecer e queria ouvir as pessoas. Primeiro falava ela, transmitindo um pouco a importância de cada um para levar a nossa missão a bom porto e depois tentava que as pessoas se exprimissem.
Acho que a comunicação foi a grande ferramenta que ela utilizou. Ela preocupa-se com os outros e percebe quando as pessoas não estão tão bem e não ignora isso. Tem empatia e sensibilidade, se sabia que os outros não estavam bem não tentava deixar passar muito tempo para a resolução do problema.
Tudo isto é importante, porque se as pessoas não estiverem bem no seu local de trabalho, não há tanta produtividade, não existe tanta entreajuda. É essencial o bem-estar das pessoas dentro de uma equipa.