



Ana Margarida Costa Santos

LIDERANÇA NO FEMININO: um estudo de caso

Dissertação de Mestrado em Gestão da Formação e Administração Educacional, apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, sob a orientação da Professora Doutora Cristina Maria Coimbra Vieira.

Setembro 2012



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Liderança no Feminino: um estudo de caso

Ana Margarida Costa Santos

Dissertação de Mestrado em Gestão da Formação e Administração Educacional,
apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de
Coimbra, sob a orientação da Professora Doutora Cristina Maria Coimbra Vieira.

Coimbra, 2012

Agradecimentos

Findo este trabalho, não posso deixar de fazer referência e mostrar a minha gratidão a várias pessoas que me acompanharam neste projeto e sem as quais, por diferentes razões, não teria sido possível concretizá-lo.

À Professora Doutora Cristina Maria Coimbra Vieira por me acompanhar, incentivar e orientar durante todo este percurso. Pela sua amabilidade, disponibilidade, compreensão e partilha.

À Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra e a todos/as os/as docentes com os/as quais me cruzei durante a parte curricular do Mestrado em Gestão da Formação e Administração Educacional.

À Dr.^a Ana Vicente pela amabilidade de ter acedido em dar o seu parecer relativamente ao guião das entrevistas.

À entrevistada neste trabalho que, desde a primeira abordagem, mostrou total disponibilidade em colaborar no estudo.

Às minhas amigas Cristina, Dora e Soledade pela tradução do resumo, pela fotografia e pela revisão de parte do texto, respetivamente.

À minha irmã Inês pela transcrição das entrevistas e pelo encorajamento.

À minha mãe Celeste e ao meu pai João pelo apoio e incentivo constantes e por acreditarem nas minhas capacidades.

Ao meu marido Samuel que desde o início percorreu comigo este caminho, nem sempre fácil, apoiando-me, motivando-me e colaborando em tudo o que estava ao seu alcance, vendo sobrecarregadas as suas responsabilidades domésticas e familiares durante alguns períodos e acrescida a atenção a dar ao nosso filho nas minhas ausências. Agradeço o apoio na formatação de todo o trabalho.

Ao meu filho João Maria, a minha grande fonte de motivação e inspiração.

“O nosso desejo não é que as mulheres tenham mais poder sobre os homens, mas que tenham mais poder sobre si próprias”.

Wollstonecraft (1792, citada por Macedo & Koning, 2009)

Resumo

O trabalho que aqui apresentamos incidiu sobre um estudo que aborda a temática das questões de género e da liderança nas organizações da sociedade atual. Esta dissertação foi efetuada no âmbito do Mestrado em Gestão da Formação e Administração Educacional, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Neste enquadramento, pareceu-nos interessante estudar a relação entre género e liderança, sob o ponto de vista de uma mulher líder já com alguns anos de experiência no mundo do trabalho, uma vez que as funções profissionais associadas a posições de liderança tendiam a estar tradicionalmente associadas a cargos desempenhados pelos homens. Se, por um lado, os conhecidos estereótipos de género talvez ainda afastem as raparigas e jovens mulheres de profissões convencionalmente vistas como mais típicas do outro sexo, restringindo-lhes a liberdade em termos de escolhas vocacionais, por outro, é provável que a sociedade ainda não esteja completamente preparada para promover o exercício eficaz da liderança das mulheres, sobretudo no domínio público, nele incluído o mundo do trabalho.

Optámos, neste trabalho, por uma investigação de cariz qualitativo, realizando um estudo de caso único, tendo sido a entrevista semiestruturada a técnica de recolha de dados privilegiada nos diferentes momentos de contacto com a participante. O caso escolhido foi então uma mulher líder de uma organização há vários anos, a qual foi ouvida em discurso direto a falar das suas vivências enquanto profissional. Os objetivos centrais do estudo assentaram sobre a compreensão do que é ser mulher e líder de uma organização e sobre a perceção que a entrevistada tinha acerca do seu exercício dessa mesma liderança. As informações recolhidas em todos os momentos de entrevista foram, posteriormente, submetidas a uma análise de conteúdo, com o objetivo de serem por nós interpretadas.

No concernente às principais conclusões a que chegámos, salientamos o facto de, para se liderar uma equipa, ser fundamental estar com as pessoas, promovendo o trabalho em equipa, o empreendedorismo e a pró-atividade, trabalhar em torno de objetivos coletivos e fomentando o auto conhecimento. Contudo, o facto de se ser mulher tem as suas condicionantes ao nível da liderança de uma organização, nomeadamente em termos de tempo disponível e despendido, uma vez que esta, apesar da sua crescente participação na vida pública, continua a ser a grande responsável pelas tarefas domésticas e pelo apoio à família. Para contornar este obstáculo, é necessário,

em nosso entender, continuar a apostar no estabelecimento de políticas públicas e de estratégias de ação que promovam, entre outras coisas, uma maior partilha de tarefas a desempenhar por mulheres e homens no domínio privado, para que o desempenho profissional das primeiras no exercício de funções de liderança, ou outras, não fique prisioneiro das suas responsabilidades acrescidas no domínio da domesticidade.

Palavras-chave: Sexo; Género; Liderança; Igualdade de Género; Conciliação; Família.

Abstract

The work presented here focused on a study that addresses the issue of gender and leadership in organizations of modern society. This work was elaborated for the Master in Management of Vocational and Educational Administration, Faculty of Psychology and Educational Sciences of the University of Coimbra.

In this sense, it seemed interesting to study the relationship between gender and leadership from the point of view of a woman leader already with some years of experience in the working world, since the functions associated with professional leadership positions tended to be traditionally associated with the positions held by men.

If, on the one hand, the known gender stereotypes may still hold back girls and young women in professions conventionally seen as more typical of the other sex, taking away their freedom in terms of vocational choices, on the other hand, it is likely that society is still not fully prepared to promote the effective exercise of leadership of women, especially in the public domain, it included the world of work.

We have chosen in this work by an investigation of a qualitative nature, conducting a single case study, having been a semi-structured interview technique to collect data in different privileged moments of contact with the participant. The case chosen for this work was a woman leader of an organization several years ago, which was heard in direct discourse to speak of her experiences as a professional.

The main objectives of the study were based on the understanding of being a woman and a leader of an organization and the perception that the participant had about her exercise of that leadership. The information gathered during the interviews were later submitted to a content analysis, in order to be interpreted.

Concerning the main conclusions we have reached, we emphasize the fact that, to lead a team, it is fundamental to be with people, promoting teamwork, entrepreneurship and pro activity, working around collective goals and fostering self-knowledge.

However, the fact of being a woman has its limitations in terms of the leadership of an organization, particularly in terms of time available and expended, since this, in spite of their increasing participation in public life continues to be largely responsible for chores and family support.

To circumvent this obstacle, it is necessary, in our view, to continue to invest in the establishment of policies and action strategies that promote, among other things, a

greater sharing of tasks to be performed by men and women in the private domain, so that the professional performance by women in leadership roles or others are not held back by her responsibilities in the field of domesticity.

Keywords: Sex, Gender, Leadership, Gender Equality; Conciliation; Family.

Índice

INTRODUÇÃO GERAL	1
Introdução geral	3
I PARTE – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	7
CAPÍTULO I – UMA QUESTÃO DE GÉNERO	9
INTRODUÇÃO	11
1. SEXO E GÉNERO: clarificação de conceitos	12
2. A IMPORTÂNCIA DO GÉNERO PARA A COMPREENSÃO DAS DINÂMICAS SOCIAIS	14
3. (DES)IGUALDADES DE GÉNERO EM CONTEXTO PROFISSIONAL	16
4. CONCILIAÇÃO FAMÍLIA/TRABALHO	22
CONCLUSÃO	25
CAPÍTULO II - LIDERANÇA E GÉNERO	27
INTRODUÇÃO	29
1. CONCEITO DE LIDERANÇA	29
2. TEORIAS / ESTILOS DE LIDERANÇA	31
3. LIDERANÇA E GÉNERO	35
4. CARACTERÍSTICAS DAS MULHERES LÍDERES	39
CONCLUSÃO	41
II PARTE – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	43
I CAPÍTULO - METODOLOGIA DO ESTUDO EFETUADO	45
1. TEMA DE PARTIDA E OBJETIVOS DO TRABALHO	47
2. OPÇÕES METODOLÓGICAS TOMADAS	48
3. O ESTUDO DE CASO E A DEFINIÇÃO DO CASO ESCOLHIDO – A LÍDER DE UMA IPSS	50
4. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS	52
5. QUESTÕES ÉTICAS RESPEITADAS NESTE TRABALHO	58
CAPÍTULO II - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E REFLEXÃO EM TORNO DOS DADOS RECOLHIDOS	63
1. CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DE CONTEÚDO E APRESENTAÇÃO DA MATRIZ ELABORADA	65
2. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO ONDE A ENTREVISTADA EXERCE A SUA LIDERANÇA	70
2.1. Breve Historial da Instituição	71
2.2. Objetivos da Instituição	72
2.3. Polos da Associação	72
2.4. Recursos Humanos	72
3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA INFORMAÇÃO RESULTANTE DAS ENTREVISTAS	74
3.1. A Líder	74
3.2. Experiências Pessoais e Liderança	75
3.3. Experiências Profissionais	79
3.4. Dimensão Social / Relacional	81
3.5. Dimensão Escolar/Académica/Formativa	83

3.6.	Relacionamento entre Líder e Liderado/a e/ou Exterior	84
3.7.	Género e Liderança	90
3.8.	Conciliação Trabalho / Família	96
3.9.	Considerações Finais	98
3.10.	Reflexão e análise em torno dos dados recolhidos	99
3.11.	Síntese conclusiva	106
CONCLUSÃO GERAL		109
Conclusão geral		111
BIBLIOGRAFIA		115
Bibliografia		117
ANEXOS		123

INTRODUÇÃO GERAL

Introdução geral

A presente dissertação, *Liderança no Feminino*¹: *um estudo de caso*, tem como tema central a possível relação entre género e a liderança, sendo que a nossa investigação incidiu, em particular, sobre o estudo de caso de uma mulher líder numa determinada organização de âmbito local, não-governamental, sem fins lucrativos, que desenvolve atividades na área da educação/formação de crianças, jovens e adultos/as.

No que se refere às questões de género, a escolha deve-se ao nosso crescente interesse e curiosidade sobre esta temática. Interesse e curiosidade estes que foram desenvolvidos em virtude da nossa participação, enquanto mentorada, num projeto que teve como objetivo sensibilizar jovens mulheres para as questões da igualdade de oportunidades entre os sexos e do qual resultou a elaboração de um kit lúdico-pedagógico, que visa trabalhar esta temática junto de crianças do 1º ciclo de escolaridade. Já a temática da liderança, associada às questões de género, surgiu, também pela nossa curiosidade intelectual, mas em particular, pelo facto de colaborarmos com uma organização desde há dez anos, sensivelmente, a qual tem, desde a sua constituição, como líder uma mulher e onde trabalham maioritariamente mulheres, que também exercem as suas lideranças, quer de forma espontânea, quer por atribuição da organização. Para além disso, ao abordarmos nas diferentes unidades curriculares deste Mestrado em Gestão da Formação e Administração Educacional a temática da gestão e liderança nas organizações, a nossa motivação para o estudo destas temáticas aumentou, resultando, desta forma, na escolha do tema da investigação aqui apresentada.

Vários/as são os/as autores/as (Amorim, 2009; Joseph Jr., 2009; Macedo & Koning, 2009; Nogueira, 2010) que têm vindo a tratar as questões relativas ao género e à liderança. Abordar estes assuntos é cada vez mais pertinente, na medida em que as mulheres têm vindo, ainda que lentamente, a destacar-se na vida pública, designadamente no que se refere à ocupação de lugares de liderança nas organizações. Apesar disto, as mulheres permanecem ligadas ao espaço privado, ou seja, continuam a ser as principais responsáveis pela família e pelo lar, o que nem sempre é compatível

¹ Por liderança no feminino entendemos, neste estudo específico, as características de uma mulher no exercício de liderança de uma equipa e de uma organização. O que pretendemos, não é dar voz aos conhecidos estereótipos de género com este termo, nem pressupor que as mulheres exercem em geral a sua liderança de maneira diferente dos homens, mas antes salientar, com esta expressão, algumas particularidades que o exercício da liderança por parte das mulheres pode acarretar para elas, como a problemática da conciliação trabalho família, o saberem lidar com as expectativas sociais a seu respeito, etc.

com determinados cargos, nomeadamente cargos de liderança, podendo chegar a impedi-las de terem aspirações profissionais que os envolvam. Na presente tese apresentamos uma investigação de cariz qualitativo, que tem por base um estudo de caso de uma mulher líder numa instituição que trabalha com projetos na área da educação/formação, sendo que os nossos objetivos são perceber o que é ser mulher e líder de uma organização e compreender o exercício dessa mesma liderança, ouvindo-a em discurso direto a falar sobre as suas convicções e vivências enquanto profissional. Esta temática parece-nos ganhar ainda maior pertinência quando se sabe que o exercício de funções profissionais de liderança ainda tende a ser visto como um domínio predominantemente masculino.

Este trabalho encontra-se dividido em duas partes. A primeira parte é dedicada às perspetivas teóricas de investigadores/as que já trabalharam as questões de género e/ou as questões da liderança, e a segunda parte é dedicada à descrição do estudo empírico desenvolvido, nomeadamente à sua caracterização metodológica e à apresentação e discussão dos resultados.

Com o primeiro capítulo da Iª parte do nosso estudo, intitulado “Uma questão de género”, e tendo por base a revisão da literatura relativa a este tema, começamos por tentar perceber ao que nos referimos quando falamos em sexo e em género e a relação entre ambos os conceitos. Depois, é nosso intuito compreender a importância das questões de género nas dinâmicas sociais. Fazemos, também, uma reflexão sobre as (des) igualdades entre mulheres e homens em contexto profissional e, por fim, discutimos o assunto da conciliação entre o trabalho e a família.

O segundo capítulo da Iª parte é dedicado à temática da liderança, no qual abordamos o conceito de liderança e os diferentes estilos que poderão ser adotados no exercício da mesma. Refletimos, também, sobre duas teorias – a liderança transacional e a liderança transformacional -, e no último ponto deste capítulo expomos algumas questões referentes à liderança e ao género, nomeadamente, às características das mulheres líderes.

Quanto ao primeiro capítulo da IIª parte da tese, concernente ao trabalho empírico, este assenta na apresentação da metodologia utilizada no estudo desenvolvido. Começamos por falar do tema de partida da investigação e dos seus objetivos, passamos, depois, à exposição do estudo de caso e, por fim, clarificamos as técnicas de recolha de dados utilizadas e as questões éticas que foram tidas em conta e respeitadas no decorrer da investigação.

No segundo capítulo desta parte, a última da tese, apresentamos, analisamos e fazemos uma reflexão sobre os dados recolhidos na documentação consultada sobre a organização em questão, assim como nas entrevistas feitas à líder alvo deste estudo. A análise das entrevistas assentou na construção de uma matriz de análise de conteúdo, a qual está dividida em categorias, subcategorias, indicadores e unidades de registo.

Terminamos com uma conclusão geral relativa a todo o trabalho realizado, a qual fala das limitações metodológicas deste estudo e deixa em aberto algumas hipóteses para futuras investigações.

I PARTE

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO I

UMA QUESTÃO DE GÊNERO

INTRODUÇÃO

De acordo com um relatório da Comissão Europeia², “a igualdade entre homens e mulheres é um direito fundamental e um princípio comum na União Europeia” (2009: 3). É, pois, neste sentido que se tem vindo a legislar verificando-se uma tendência para a crescente igualdade entre mulheres e homens na sociedade e no mercado laboral, apesar de ainda persistirem as desigualdades entre géneros, sendo as mulheres as mais afetadas por essa desigualdade.

Partindo desta convicção, neste primeiro capítulo, pretendemos fazer uma breve reflexão sobre as questões de género na sociedade atual e tentar perceber de que modo estas condicionaram/condicionam a vida de mulheres e homens, na medida em que, apesar das diversas medidas no sentido de se conseguir uma efetiva igualdade entre mulheres e homens, os “progressos são lentos e persistem as disparidades em matéria de taxas de emprego, salários, horários laborais, cargos de responsabilidade, partilha de tarefas domésticas e de cuidados e risco de pobreza” (idem, ibidem).

Começamos com uma primeira parte dedicada ao “Sexo e Género”, onde se apresenta uma definição para ambos os conceitos e se tenta mostrar do que é que falamos quando nos referimos a *género* ou a *sexo* e de que forma estes se relacionam.

De seguida, apresentamos “A importância do género para a compreensão das dinâmicas sociais”. Aqui falamos do papel preponderante da família no processo de socialização das crianças, e da sua influência na construção do percurso de vida das mesmas, tendo em conta se se é menina ou menino e os estereótipos e as crenças a estas/es associados. O facto de se pertencer ao grupo das mulheres ou ao grupo dos homens tende a exercer um papel determinante nos indivíduos, no seu comportamento, na visão que têm de si mesmos e das outras pessoas e nas suas relações sociais.

Em terceiro lugar, tentamos expor as “(Des)Igualdades de género em contexto profissional”. Neste ponto, e apesar da legislação portuguesa não permitir a discriminação em função de se ser homem ou mulher, persistem as desigualdades profissionais a diversos níveis: segregação horizontal e vertical; remuneração; cargos de chefia; entre outras. Por exemplo, em 2011, e de acordo com o INE³, a taxa de emprego das mulheres (48%) foi inferior à taxa de emprego da população total (53,5%), verificando-se que a atividade das mulheres, com 15 anos ou mais, apresentou uma taxa

² Comissão Europeia, 2009, *Relatório da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, Ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões - Igualdade entre Homens e Mulheres – 2010*, Bruxelas.

³ Instituto Nacional de Estatística

de 55,2%, taxa esta também ela inferior à taxa relativa à população total, que foi de 61,3% (INE, 2012).

Por fim, e porque a “adoção de práticas que promovam um melhor equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar, para ambos os sexos, não está ainda generalizada entre a população portuguesa” (INE, 2012: 27), exploramos a questão relativa à “conciliação família/trabalho”, constatando que continuam a ser as mulheres as “grandes” responsáveis pelas tarefas domésticas, assim como pela prestação de cuidados a crianças e a pessoas dependentes, apesar de, tal como os homens, também elas terem, na sua grande maioria, uma profissão remunerada e a tempo inteiro.

1. SEXO E GÉNERO: clarificação de conceitos

Yo soy hombre y mando: tu eres mujer y callas. La inferioridad de la mujer es socialmente construída en la infancia - este é o título de um artigo de Raúl Iturra (1996), que mostra como desde a infância nos é inculcada uma cultura em que não existe diferença entre sexo e género, isto é, na qual as características biológicas se confundem com as características culturais e, como o próprio título indica, prevalece a superioridade do homem em relação à mulher. Também Bock (2008) se refere a uma dicotomia *natureza/cultura* como forma de expressar as hierarquias entre sexos, que tendem a observar-se ainda hoje na maioria das sociedades.

Judith Butler (2008), utilizando a famosa frase de Beauvoir (1973) *Não se nasce mulher, antes torna-se mulher*, diz-nos que não existe coincidência entre a identidade natural e a identidade de género. “E porque aquilo em que nos tornamos não é o que já somos, o género afasta-se do sexo; a interpretação cultural dos atributos sexuais é distinta da facticidade ou da simples existência desses atributos” (Butler, 2008: 154).

É neste sentido que urge, antes de mais, perceber a que nos referimos quando falamos em sexo e em género. Assim, é durante os anos 70 do século XX que surge, na história das mulheres e nos estudos sobre as mesmas, o conceito de género como uma “categoria social, cultural, política e histórica a fim de exprimir a noção de que a subordinação, a inferioridade e a falta de poder das mulheres não são ditados pela natureza; são, pelo contrário, construções sociais, culturais, políticas e históricas” (Bock, 2008: 85). Até então, o que se observava era que os resultados dos estudos realizados junto de pessoas do sexo masculino eram universalizados, ou seja, eram estendidos às pessoas do sexo feminino (Amâncio, 1998). Fazendo referência a Deaux e a um dos seus trabalhos publicados em 1985, Amâncio diz-nos que este investigador

“estabelece uma distinção entre o sexo, enquanto variável do sujeito que caracteriza a psicologia diferencial dos sexos, e o pensamento ou sistemas de crenças associados ao género e que englobam os estereótipos e representações sobre as características e papéis de homens e mulheres na sociedade” (Amâncio, 1998: 27).

Para Bock (2008), o sucesso da substituição da palavra *sexo* pela palavra *género* deve-se à insistência no facto de que o estudo das mulheres não se refere apenas à “sexualidade, ao seu papel de esposas, à maternidade, mas às mulheres em todos os passos das suas vidas” (p. 85).

De acordo com Vieira (2003), não existe consenso no uso destes termos na literatura actual, na medida em que alguns/umas autores/as utilizam ambos os conceitos numa relação directa com as ideias feitas relativas às diferenças entre mulheres e homens. No entanto, a palavra *sexo* tem sido utilizada para referir as diferenças biológicas entre mulheres e homens e a palavra *género* para falar da proveniência cultural ou educativa dessas diferenças.

Assim, de acordo com Vieira (2003; 2007), que se ancora na distinção de Deaux (1985), iremos utilizar a palavra *sexo* “para mencionar e comparar os indivíduos com base na respectiva pertença a uma das duas categorias demográficas possíveis, em virtude das suas características biológicas: sexo masculino e sexo feminino” (2007: 15). Quanto à palavra *género*, esta será utilizada “para referir os julgamentos, as percepções, as atribuições e as expectativas, expressas tanto pelo próprio indivíduo, como pelas outras pessoas, partindo da categorização anteriormente referida. Neste segundo caso, pode falar-se na construção de categorias sociais decorrentes das diferenças biológicas, que incluem construtos como, por exemplo, a instrumentalidade e a expressividade, os papéis de género, a identidade de género e os estereótipos de género” (2003: 9).

Sabe-se que o género é um constructo multidimensional, que congrega diversas dimensões relativas a características físicas, identidade individual, traços de personalidade, papéis desempenhados ao longo do ciclo de vida e que são, tradicionalmente, associadas à masculinidade e à feminilidade. É neste sentido que o “género tem sido considerado como um dos principais elementos organizadores das relações sociais. Ele influencia a forma como homens e mulheres se percebem – em aspectos tão diversos como as competências próprias, as tarefas mais adequadas a uns e a outras ou mesmo os interesses supostamente condizentes com a sua pertença biológica – e o modo como avaliam as outras pessoas” (Vieira, 2007: 15).

No sentido de aprofundarmos o que acabámos de referir relativamente à influência do género na vida das pessoas, passamos no próximo ponto a abordar a sua importância para a compreensão das dinâmicas sociais.

2. A IMPORTÂNCIA DO GÉNERO PARA A COMPREENSÃO DAS DINÂMICAS SOCIAIS

Desta forma, e para que possamos compreender as dinâmicas da nossa sociedade, é fundamental percebermos a importância e influência das questões de género na ordem social predominante.

Neste seguimento, importa referir que é no seio da família que se inicia todo o processo de socialização de uma criança. É a partir do seu nascimento que a criança se depara com todo um conjunto de situações que a poderão direccionar para um ou outro percurso, tendo em conta o facto de ser rapariga ou rapaz. “As notórias diferenças físicas entre homens e mulheres permitem, na verdade, a sua fácil categorização, com base no sexo, e abrem caminho ao desenvolvimento de ideias e de crenças, de cariz essencialista, que se consubstanciam nos estereótipos. Os indivíduos são, conseqüentemente, avaliados, como se os atributos e as competências que exibem fossem de natureza intrínseca, relativamente estáveis e independentes dos contextos de vida” (Vieira, 2003: 17).

Neste contexto, Bergano (2012) considera que “o conhecimento de género resultaria da experiência social e observacional da criança, o que integra, naturalmente, todas as influências a que a criança está exposta. Num primeiro momento, a aprendizagem do comportamento associado ao género depende do sistema de reforços e sanções externas e ao longo do tempo esta regulação externa passa, gradualmente, a regulação interna ou pessoal” (p. 126).

Parece, pois, que uma das primeiras categorias conhecidas pelas crianças é a sua pertença a um dos ‘grupos de género’⁴, o que influencia grandemente a organização do seu mundo social, a forma como se autoavalia e como vê as pessoas em seu redor, sendo que, segundo Vieira (2010), “para corresponder às normas sociais, e como parte integrante do processo de socialização, a criança aprende a comportar-se de acordo com os modelos dominantes de masculinidade e feminilidade. (...) Algumas investigações no domínio da psicologia têm mostrado que as crianças iniciam o processo de

⁴ Chamamos-lhe ‘grupos de género’ pois a criança inclui-se no grupo dos rapazes ou das raparigas antes de ter conhecimento que as características físicas masculinas e femininas diferem.

desenvolvimento respeitante ao género (e a categorização de si e dos outros daí decorrentes) muito antes de tomarem consciência do seu sexo, ou seja, dos seus órgãos genitais” (p. 32).

De acordo com a mesma autora (2003), os/as indivíduos/as são influenciados a nível comportamental pelo facto de pertencerem não só a uma raça/etnia ou a uma classe social, mas por fazerem parte do grupo das mulheres ou do grupo dos homens. A pertença a um ou outro grupo influencia a maneira como se veem, a maneira como tentam seguir as normas sociais, os caminhos e opções que tomam, entre outras. Apesar de todo um conjunto de medidas existentes atualmente, nomeadamente o princípio da coeducação praticado pelas escolas públicas, é a própria sociedade que, através da publicidade, dos meios de comunicação social, dos brinquedos considerados adequados para as raparigas ou para os rapazes e/ou das profissões mais direcionadas para as mulheres ou para os homens, contribui para a permanência e continuidade da dicotomia mulher/homem e feminino/masculino (Pinto et al., 2010).

Neste contexto, importa referir que no passado estabeleceu-se “que havia uma “natureza feminina” e uma “natureza masculina”. Por isso os homens procuraram o exterior, a assertividade, o poder, e as mulheres contentavam-se com a interioridade, com a obediência, com o destino. A partir destas “naturezas” foram-se organizando os “defeitos” e as “qualidades” femininas e masculinas, em clichés sucessivos, que empobrecem a nossa capacidade de análise (...) Assim se foi sedimentando o que chamamos a construção social do género masculino e do género feminino” (Vicente, 2000: 11). Contudo, se analisarmos a história das civilizações e a experiência de vida de cada pessoa, somos levados a negar estas vulgarizações e ideias feitas, na medida em que numerosos estudos empíricos referem que as pessoas, independentemente do seu sexo, resultam de determinada cultura, educação, formação, enquadramento social, construção psicológica única e individual e de um legado genético (idem).

Neste seguimento, Amâncio (1998), com base na teoria de Parsons, datada de 1955, fala-nos no papel da família enquanto primeira instância de socialização dos papéis sexuais. Como pode ler-se na sua obra, “Parsons analisa a família como uma estrutura equivalente aos pequenos grupos, cujo objectivo é a subsistência e a manutenção do equilíbrio interno e onde aquelas funções de liderança são desempenhadas pelas figuras paterna e materna respectivamente” (p. 21). Aqui, enquanto o homem, através de uma atividade profissional, garante a subsistência familiar, a mulher, por sua vez, deverá garantir o bem-estar da família. Esta

diferenciação nos papéis sexuais, apesar de complementar, é quantitativa e qualitativamente assimétrica, na medida em que “o equilíbrio da personalidade masculina resulta, precisamente, da diversidade de papéis, enquanto o da personalidade feminina se restringe ao desempenho do papel familiar” (p. 21). Dos vários papéis que caracterizam a vida adulta, a ocupação profissional masculina é considerada a mais importante, e é tida como a principal fonte de estatuto e rendimento familiar, inclusivamente quando a mulher também tem uma atividade profissional.

Este processo de socialização, em que se interiorizam os papéis sociais associados a cada sexo, tem lugar no interior da família. “Com base em ideias sem qualquer suporte científico, a família e todos os restantes agentes de socialização continuam a educar de maneira diferente o rapaz e a rapariga para o desempenho dos mais variados papéis ao longo da vida, como se a diferenciação biológica determinasse as características pessoais, as oportunidades de desenvolvimento e os percursos de vida de uns e de outras” (Vieira, 2010: 29).

Assim, e de acordo com a autora atrás citada, devemos ver o género “como um dos princípios organizadores da construção do percurso individual de cada cidadã ou cidadão, na formação das respectivas competências para o exercício pleno da cidadania. Em qualquer sociedade, as crenças associadas ao género tendem a constituir, para ambos os sexos, normas – muitas vezes silenciosas – condicionantes da formação de valores e de atitudes, com influência directa na auto e hetero avaliações das variadas expressões comportamentais e nos desafios que uns e outras acreditam serem capazes de enfrentar com sucesso” (idem, p. 30). Estas afetam os vários contextos de vida dos/as indivíduos, nomeadamente o contexto profissional que abordamos no ponto que se segue.

3. (DES)IGUALDADES DE GÉNERO EM CONTEXTO PROFISSIONAL

De acordo com a Lei Constitucional nº1/2005 de 12 de Agosto, todas as pessoas têm direito ao trabalho. De forma a assegurar este direito, o Estado está incumbido de promover:

- a) “A execução de políticas de pleno emprego;
- b) A igualdade de oportunidades na escolha da profissão ou género de trabalho e condições para que não seja vedado ou limitado, em função do sexo, o acesso a quaisquer cargos, trabalho ou categorias profissionais;

c) A formação cultural e técnica e a valorização profissional dos trabalhadores.” (p. 4651)

Contudo, apesar da existência da Lei Constitucional acima referida, continuamos a assistir a taxas de atividade e de emprego mais baixas junto das mulheres, assim como a taxas mais elevadas destas quando nos referimos ao desemprego (INE, 2012).

Esta questão remete-nos para uma outra que se prende com as escolhas vocacionais das raparigas e dos rapazes.

Neste contexto, Vieira (2007) diz-nos que, aquando da escolha das áreas de formação ao nível do ensino superior, verifica-se uma efetiva diferenciação sexual das opções vocacionais. A maioria das raparigas opta por áreas ligadas à educação, às línguas e literatura, ao serviço social e enfermagem, em detrimento das profissões ligadas às áreas das ciências e das tecnologias. Estas últimas são as primeiras escolhas dos rapazes, e são, também, as profissões com melhores remunerações⁵.

Esta assimetria, de que nos fala a autora atrás citada, em termos de escolhas vocacionais de ambos os sexos, vai ao encontro do que escreveu Saavedra (2005) relativamente às assimetrias das relações de género na escola. Segundo esta autora, apesar de se verificar uma importante representação de mulheres, no ensino superior, em cursos vistos como mais masculinos, continua a observar-se uma elevada taxa feminina em áreas direcionadas para o ensino e para ajuda e cuidados, como por exemplo a enfermagem. Contudo, em áreas como a construção civil, a eletrónica e outras, a representação feminina é muito limitada.

As *Estatísticas no Feminino* do INE (2012) vêm comprovar isso mesmo, ou seja, de acordo com este trabalho, no ano letivo 2009/2010, 30,5% das mulheres, ao nível dos diplomados no ensino superior, formou-se nas seguintes áreas: ciências sociais, comércio e direito. Por sua vez, as áreas de saúde e proteção social contaram com uma percentagem de 27,1. Relativamente às mulheres formadas em engenharias, verifica-se uma percentagem de 5,1, para 11,8% do total de diplomados/as, sendo que ao nível da área da educação esta relação inverte-se, na medida em que os valores são de 12,2% para 8,7%, respetivamente (p. 18).

Estas diferenças de género nas escolhas vocacionais resultam, mais tarde, em assimetrias no que concerne às profissões exercidas por mulheres e por homens. “Embora devido à actual instabilidade do mercado de trabalho, escolher uma profissão

⁵ De acordo com um documento da CIG (2011), a remuneração média das mulheres relativamente à dos homens era de 82.2% há cerca de três anos atrás (dados de 2009).

já não seja necessariamente uma decisão para toda a vida, é ainda assim uma das primeiras grandes responsabilidades que são exigidas aos jovens e às jovens de hoje. Tendo em conta que esta opção tem implicações não só na dimensão profissional, mas estrutura em grande medida outras dimensões da vida (familiar, lazer, participação na vida pública e actividades domésticas), importa que seja feita com o mínimo de constrangimentos pessoais e sociais” (Saavedra, 2010: 121). Acompanhando o pensamento da autora atrás citada, consideramos que, aquando da escolha vocacional e profissional, os jovens e as jovens devem saber quais os seus interesses e as suas capacidades, do que consideram importante no exercício de uma profissão e do que valoram noutros campos, como o social e outros. As escolhas feitas por estes e estas jovens devem ser o mais livres possível e ir ao encontro dos seus interesses, capacidades e valores.

O facto de os rapazes não optarem por profissões tradicionalmente consideradas mais femininas, poderá resultar do receio que têm dos julgamentos sociais que daí possam advir. “Com efeito, a entrada progressiva das mulheres em domínios ditos masculinos não tem sido acompanhada por igual tendência no caso dos homens, em áreas consideradas femininas. Esta relativa relutância dos rapazes para a entrada em domínios entendidos como mais próprios do outro sexo pode ainda ser o reflexo, por um lado, da maior rigidez com que são definidos os papéis masculinos e, por outro lado, do provável menosprezo com que são encaradas certas profissões, habitualmente, desempenhadas por mulheres” (Vieira, 2007: 84). Vicente (2002) também refere que mais facilmente as mulheres assumem profissões tradicionalmente vistas como masculinas do que o contrário. Neste seguimento, Saavedra (2010) diz-nos que os rapazes/homens, apesar de se sentirem vocacionados e de terem competências e motivação para o desempenho de certas actividades profissionais, fogem dessas mesmas actividades, uma vez que estas são vistas como “coisas de mulheres”.

Assim, o “género destaca-se como uma das barreiras que mais limita a liberdade de escolha dos e das jovens, em termos profissionais, influenciando a forma como concretizam as suas decisões ao longo do ciclo de vida” (idem: 121). Desde cedo, cada indivíduo vê os seus papéis, comportamentos, postura e tarefas sujeitos ao que é socialmente apropriado ao seu sexo, inclusive no que diz respeito ao percurso profissional a seguir. Ainda para a autora atrás citada, “a socialização de género tem levado a que rapazes e raparigas desenvolvam competências e interesses diferenciados por actividades que são culturalmente definidos como mais apropriados do ponto de vista

do género, conduzindo a opções vocacionais distintas e que geram percursos vocacionais que se traduzem por assimetrias de género no mercado de trabalho, com clara desvantagem para o sexo feminino pois evitam, frequentemente, domínios de elevado prestígio social e remuneração e dificilmente ascendem aos lugares topo das carreiras em favor do sexo masculino” (p. 124).

Ainda neste contexto, a mesma autora (2010) refere que segundo Julia Evetts existe um vínculo entre determinados aspetos da masculinidade e a mobilidade ascendente nas empresas, como por exemplo a assertividade, a competitividade e o individualismo, sendo que os indivíduos mais direcionados para a colaboração/participação e o trabalho em equipa não ascendem com a mesma facilidade. Assim sendo, as mulheres que conseguem ascender nas áreas profissionais tradicionalmente ocupadas pelos homens “tendem a adoptar uma estratégia que consiste em manter um aspecto feminino na aparência, quer na forma de se apresentar, quer na aceitação das expectativas tradicionais relativamente à maternidade e às responsabilidades familiares. Por outro lado, exibem comportamentos associados ao mundo dos negócios, tais como ser competente, competitivas e ter objectivos face à carreira bem definidos. Esta parece ser a forma de muitas mulheres adultas afirmarem o seu lugar nas organizações” (Saavedra, 2010: 125).

Nesta sequência, parece-nos relevante mencionar que, de acordo com a Diretiva 2002/73/CE, as organizações devem corporizar o princípio da igualdade de procedimento entre mulheres e homens relativamente ao acesso ao emprego, à formação profissional e às condições laborais. Contudo, e apesar de já se observarem avanços no que concerne à aplicação da referida diretiva, em certos Estados-Membros ainda são precisos mais esforços no sentido de uma efetiva transposição da diretiva, na medida em que as mulheres são alvo de maior incidência de contratos de trabalho precários, de emprego a tempo parcial sem ser por opção e continuam a verificar-se discrepâncias remuneratórias desfavoráveis para as mulheres (Comissão Europeia, 2009).

Assim, importa referir que, ao adotar políticas de igualdade de oportunidades, uma empresa reduz os custos ao nível de recrutamento e da formação de funcionários/as, melhora o ambiente laboral, assim como a relação da empresa com os/as clientes. Esta adoção contribui, também, para uma continuidade na empresa de colaboradores/as qualificados/as (Vicente, 2002).

De acordo com a Comissão Europeia (2010), na comunicação *Estratégia para a igualdade entre homens e mulheres 2010-2015*, apesar de se verificar um aumento de

mulheres no mercado de trabalho e de uma melhor formação académica e profissional das mesmas, persistem as disparidades no mundo laboral: as mulheres continuam a auferir salários mais baixos e a estar sub-representadas nos cargos de decisão. Para além de constituírem uma violação dos direitos fundamentais de mulheres e homens, estas desigualdades são, também, um não aproveitamento dos talentos das mulheres. No entanto, para que seja possível atingir os objetivos da estratégia Europa 2020 (crescimento inteligente, sustentável, inclusivo), é necessário usar os talentos das mulheres de uma forma mais vasta e mais eficaz. Também Amâncio (1998) fala do não reconhecimento sentido pelas mulheres quando ocupam lugares de chefia nas empresas, da sua dificuldade em fazer impor a sua autoridade quando a têm e dos salários mais baixos, mesmo quando ocupam cargos de elevado estatuto.

Numa comunicação da CE⁶ é referido que a taxa de emprego das mulheres passou de 57.3% para 62.5% no período compreendido entre 2000 e 2009, o que contribuiu para o crescimento económico da União Europeia. Este aumento na taxa de emprego feminino contribuiu para “contrabalançar os efeitos da diminuição da população em idade activa e, assim, a reduzir a pressão sobre as finanças públicas e os sistemas de segurança social, alargar a base de capital humano e a aumentar a competitividade” (Comissão Europeia, 2010: 4). Ainda de acordo com esta comunicação, é fundamental ter em conta a participação de determinados grupos de mulheres no mercado de trabalho, uma vez que a sua taxa de empregabilidade é baixa (mulheres mais velhas, mães solteiras, mulheres com deficiência, mulheres migrantes ou pertencentes a minorias étnicas), no sentido de se atingirem os objetivos da estratégia da Europa 2020 – taxa de emprego para mulheres e homens de 75%. Os grupos de mulheres acima referidos são os que se encontram mais expostos ao risco de pobreza e de desemprego de longa duração.

Segundo a Comissão Europeia (2010), a maioria das mulheres ainda não aposta no empreendedorismo como uma oportunidade de carreira, sendo que a percentagem de mulheres empresárias não ultrapassa os 33%.

No que concerne à igualdade na remuneração por trabalho igual e por trabalho de igual valor, a Comissão Europeia (2010) salienta que o “princípio da igualdade de remuneração entre homens e mulheres por trabalho de igual valor está consagrado nos Tratados da União Europeia. Não obstante, a disparidade salarial entre homens e

⁶ Comissão Europeia, 2010, Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões – Estratégias para a igualdade entre homens e mulheres 2010-2015, Bruxelas.

mulheres (a diferença média entre a remuneração horária bruta dos homens e das mulheres no conjunto da economia) atinge ainda 17.8% na UE (...). Esta é claramente uma situação a que se deve pôr cobro, de acordo com o espírito dos Tratados da UE” (p. 6). Estas diferenças salariais devem-se a um “desfasamento entre os níveis de educação das mulheres e a sua evolução profissional, sendo, pois, necessário prestar especial atenção à transição entre o ensino e o mercado de trabalho. As causas das disparidades salariais estão igualmente associadas à segregação do mercado de trabalho, visto que as mulheres e os homens tendem ainda a trabalhar em sectores/empregos diferentes” (Comissão Europeia, 2010: 7). Mulheres e homens continuam a estar sobre representados em determinados setores, sendo que os trabalhos ditos femininos são, de uma forma geral, desvalorizados em relação aos trabalhos “masculinos”. É de referir, também, que num mesmo setor ou numa empresa, as atividades realizadas pelas mulheres, para além de ser consideradas de menor valor, são também menos bem pagas.

A este respeito, também Lígia Amâncio (1998) referiu, há mais de duas décadas atrás, que “em Portugal, a participação das mulheres na vida activa se poderia considerar um invejável indicador de igualdade de oportunidades relativamente a outros países, mas os cientistas sociais também começam a mostrar a realidade que se esconde por detrás desta aparência. Essa realidade é a da desigual distribuição de homens e mulheres por actividades profissionais e níveis hierárquicos (Silva, 1983), a da enorme representação das mulheres em grupos profissionais desqualificados, como o dos empregados de escritório (Ferreira, 1992), a da sua desvalorização ao nível das tarefas que desempenham e dos salários que auferem, mesmo nos sectores onde estão muito bem representadas, como o bancário (Lopes, Perista & Ferreira, 1990), ou a das dificuldades com que são confrontadas quando ousam penetrar em grupos profissionais tipicamente masculinos, como o dos empresários (Rodrigues, 1989)” (p. 14).

Outro aspeto trabalhado na comunicação da Comissão Europeia anteriormente referida refere-se à igualdade na tomada de decisões. As mulheres ainda estão pouco representadas nos processos e cargos de tomada de decisão, em grande parte dos Estados-Membros, isto apesar de serem praticamente metade da força de trabalho e constituírem mais de 50% dos diplomados com o ensino superior. Em termos políticos, “em média, apenas um em cada quatro deputados dos parlamentos nacionais e ministros dos governos nacionais é do sexo feminino.” No que se refere à área económica, em todos os níveis da gestão e da tomada de decisão, a percentagem de mulheres é inferior. Isto, apesar de estudos mostrarem que “a diversidade de género compensa e que há uma

correlação positiva entre a presença de mulheres em postos de liderança e o desempenho empresarial” (Comissão Europeia, 2010: 8).

Uma vez que a conciliação da família com o trabalho tem constituído um obstáculo à liberdade de escolhas profissionais das mulheres, dedicamos o próximo ponto deste capítulo a uma reflexão sobre este assunto.

4. CONCILIAÇÃO FAMÍLIA/TRABALHO

Desde cedo é a rapariga quem mais ajuda a mãe nas tarefas domésticas do dia-a-dia, como cozinhar ou tratar da roupa. O mesmo acontece com o rapaz em relação ao pai, a quem ajuda em atividades mais pontuais, como por exemplo lavar o carro (Vieira, 2007). Com efeito, “para além da desigualdade de práticas educativas patente nesta actuação, a maior solicitação da rapariga para prestar ajuda limita a quantidade de tempo livre de que esta poderá dispor para se dedicar a outras actividades e transmite, ainda que implicitamente, a ideia de que a mulher deverá assumir maior responsabilidade do que o homem pelas tarefas rotineiras de manutenção do lar” (idem, 86).

É neste seguimento que a discussão em torno da questão conciliação família/trabalho surge, uma vez que as últimas décadas têm sido marcadas pela massiva entrada da mulher no mercado de trabalho, nomeadamente em áreas que até então eram consideradas “masculinas”. Apesar destas alterações, continua a haver uma associação do mundo masculino à carreira profissional e do mundo feminino à família, ao casamento e à maternidade, e, se para os homens, o trabalho e a família são consideradas áreas complementares, no que se refere às mulheres tendem a gerar conflitos no que concerne à conciliação de ambas. Ainda que, segundo alguns estudos, haja participação por parte do homem nas tarefas domésticas e familiares quando um casal tem filhos, a mulher continua a ser a grande responsável pelo “lar” (Saavedra, 2010; Maciel, Marques & Torres, 2008). A divisão das tarefas domésticas continua assimétrica, uma vez que as mulheres, em casa, executam sempre mais tarefas que os homens. Torres (2005) reitera este facto, referindo que, “ao contrário do que se poderia esperar, a crescente participação das mulheres no mercado de trabalho não encontra o seu equivalente numa maior colaboração do cônjuge nas tarefas domésticas. O facto das mulheres trabalharem fora de casa resulta, apenas, por um lado, numa diminuição ligeira das tarefas domésticas realizadas e na acumulação do resto das tarefas com o trabalho profissional” (p. 120). Verifica-se, assim, “uma sobrecarga feminina; uma

responsabilização por parte delas relativamente a este domínio” (Maciel, Marques & Torres, 2008: 10).

Tal como já foi referido, “se, na sociedade portuguesa, se tem assistido, nas últimas décadas, a uma progressiva e rápida aproximação dos padrões de participação de mulheres e homens no mercado de trabalho, tal evolução não tem sido acompanhada por uma aproximação, em termos equivalentes, da participação dos homens no trabalho doméstico e na prestação de cuidados à família” (Perista, 2002: 452). Por exemplo, em Portugal, de acordo com resultados de um estudo sobre a distribuição do tempo feito pelo INE e publicado em 1999, a mulher gasta com as tarefas domésticas e familiares 3 horas diárias a mais que os homens (Saavedra, 2010; Perista, 2002). Como pode deduzir-se destes dados, os “padrões de afectação do tempo a diferentes tipos de actividades, em contexto profissional e no contexto do agregado doméstico, apresentam-se claramente diferenciados em função do sexo. Tal diferenciação torna-se particularmente evidente ao nível do trabalho não pago no espaço doméstico. Com efeito, se se assiste ainda a um investimento preferencial dos homens no trabalho remunerado, a diferença entre o tempo de trabalho profissional de homens e de mulheres é apenas de cerca de uma hora diária. Em contrapartida, ao nível do trabalho doméstico e da prestação de cuidados à família, verifica-se que as mulheres dedicam a este tipo de tarefas mais três horas, em cada dia, do que os homens” (Perista, 2002: 450).

Esta questão relativa à acumulação do trabalho doméstico com a atividade profissional por parte das mulheres remete-nos para Saavedra (2010) quando a autora nos diz que alguns “estudos realizados com adolescentes e jovens adultos de classes médias indicam que no momento de tomarem decisões vocacionais, sobretudo as raparigas, levam em consideração o papel da família e do trabalho de modo a adaptar-se a papéis de género mais ou menos tradicionais. A investigação leva a crer que estes/as adolescentes e jovens adultos/as têm consciência de que escolher uma profissão que dê acesso a salários elevados, elevado prestígio e progressão na carreira geralmente implica que se lhe dedique mais tempo e energia. Por outro lado, os/as jovens que planeiam dedicar mais tempo e energia à família, podem, mais ou menos conscientemente, procurar trabalhos que lhes permitam conciliar o trabalho e a família mais facilmente” (p. 126). Estas questões surgem, maioritariamente, junto das raparigas, na medida em que para elas o domínio doméstico continua a ser da sua responsabilidade. Com efeito, “sendo que a realização das tarefas domésticas faz parte das actividades performativas

de produção de género, algumas mulheres assumem a sua realização como forma de provar a sua identidade sexuada. De forma semelhante, alguns homens podem rejeitar a realização de determinadas tarefas domésticas, em parte para evitar uma certa feminização da sua identidade” (Singly, 2007, citado por Maciel, Marques & Torres, 2008: 10).

Segundo Amâncio (2007), independentemente das mulheres terem um trabalho remunerado ou serem donas de casa, trabalharem a tempo inteiro ou a tempo parcial, são elas quem continua a realizar grande parte do trabalho doméstico. “ A este propósito, Lewis (2001) considera que se a passagem do modelo familiar assente no salário do homem (*male bread-winner*) para o modelo familiar assente no trabalhador adulto (*adult-worker model family*) não se traduziu, até agora, em mudanças significativas na divisão do trabalho doméstico, é porque as mudanças a nível ideológico são mais lentas e geram contradições que se reflectem nas políticas nacionais.” (p.185).

É, pois, neste seguimento, e com base nos resultados do estudo *Homens e Mulheres entre Família e Trabalho*, que Torres (2005, com base em Segalen, 1999) refere que “não existe uma relação simples e directa entre a quantidade de trabalho profissional realizado pelas mulheres e a quantidade de trabalho realizado pelos homens” (p. 120). Desta forma, a autora considera que a principal variável para a assimetria na divisão das tarefas é a variável género e não a condição face ao trabalho.

Importa, então, referir que, no que se refere a Portugal, em termos de políticas nacionais, podemos constatar que as questões relativas à igualdade de oportunidades têm vindo a ser equacionadas e trabalhadas, mas muito há ainda para fazer. Uma das medidas políticas mais recentes mostra-nos, no atual IV Plano Nacional para a Igualdade, Género, Cidadania e não Discriminação⁷ (2011-2013)⁸, que uma das áreas estratégicas assenta na Independência Económica, Mercado de Trabalho e Organização da Vida Profissional, Familiar e Pessoal. Esta área “é assumida como um pré-requisito essencial para que mulheres e homens possam fazer escolhas genuínas e livres, exercendo o controlo sobre as suas próprias vidas, como consta na Estratégia Europeia

⁷ “O IV Plano Nacional para a Igualdade, Género, Cidadania e não Discriminação, 2011-2013, é o instrumento de políticas públicas de promoção da igualdade e enquadra-se nos compromissos assumidos por Portugal nas várias instâncias internacionais e europeias. O Plano pretende afirmar a igualdade como factor de competitividade e desenvolvimento, numa tripla abordagem. Por um lado, o reforço da transversalização da dimensão de género, como requisito da boa governação, de modo a garantir a sua integração em todos os domínios de actividade política e da realidade social, para se construir uma cidadania plena nas esferas pública e privada.” (Resolução do Conselho de Ministros n.º5/2011: 296)

⁸ O IV Plano Nacional para a Igualdade vem no seguimento dos Planos anteriores: Plano Global para a Igualdade de Oportunidades (1997), II Plano Nacional para a Igualdade 2003-2006 e III Plano Nacional para a Igualdade 2007-2010.

para a Igualdade entre Mulheres e Homens, 2010-2015. Neste contexto, o IV PNI procura promover as condições objectivas e subjectivas favoráveis à igualdade de oportunidades e de tratamento no mercado de trabalho, na conciliação entre a esfera profissional, a vida familiar e pessoal, bem como no domínio dos usos do tempo” (Resolução do Conselho de Ministros nº5/2011: 204). Para esta área estratégica foram definidas várias medidas a implementar no sentido de atingir alguns dos fins a que se propõe o IV PNI, de entre elas destacamos duas que consideramos ser essenciais para a conciliação entre a vida familiar e o trabalho: 1 – Promover a utilização da licença parental por parte dos homens e 2 – Dar visibilidade ao valor do trabalho não remunerado de apoio à vida familiar, realizando um inquérito nacional aos usos do tempo de mulheres e homens, de forma a atualizar os dados de 1999.

CONCLUSÃO

De forma sucinta, podemos dizer que, com o surgimento do conceito de género no contexto do estudo das mulheres, e a sua distinção do conceito de sexo, tornou-se possível compreender as diferentes vertentes da vida das mulheres (e dos homens), para além das que se referem à sexualidade, à maternidade e à de esposa (Bock, 2008).

Sendo a família a primeira instância de socialização, é nela que “meninos e meninas crescem num ambiente em que a diferenciação sexual das tarefas desempenhadas é o exemplo que têm para organizar as suas identidades como homens ou mulheres. E, neste contexto, a identidade de género começa a ser difícil de separar das actividades ou papéis sociais que homens e mulheres assumem” (Bergano, 2012: 427) neste contexto.

Para além da família, todos os outros agentes de socialização contribuem para perpetuar a dicotomia mulher/homem e masculino/feminino a todos os níveis: escolha de brinquedos, escolhas vocacionais/profissionais, entre outros (Vieira, 2003, 2010).

No que diz respeito ao contexto profissional, apesar de já se fazer notar a presença das mulheres em atividades ditas “masculinas”, esta presença ainda é pouco significativa, pois as questões de género continuam a influenciar as opções vocacionais dos/as jovens adultos/as (Saavedra, 2010). A par desta desigualdade nas carreiras profissionais seguidas por mulheres e homens, persistem outras desigualdades laborais – as mulheres têm salários mais baixos (mesmo ocupando cargos de elevado estatuto), estão sub-representadas nos lugares de tomada de decisão/liderança, detêm uma maior taxa de desemprego (Comissão Europeia, 2010).

Quanto à conciliação família/trabalho, apesar do efetivo aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, não se verificou o mesmo na divisão das tarefas domésticas em relação à participação do homem, sendo que as mulheres gastam diariamente mais três horas diárias que os homens com os afazeres domésticos (Perista, 2002; Saavedra, 2010). “O esforço de conciliação entre a vida familiar e a participação no mercado de trabalho é, ainda, uma prática prosseguida sobretudo pela população feminina. São as mulheres quem mais utiliza instrumentos de conciliação entre o trabalho e a família, como a redução do horário de trabalho, a interrupção da carreira e a licença parental. Os cuidados a menores e a pessoas dependentes são, também, assegurados essencialmente pelas mulheres. A existência de filhos, sobretudo em idades mais baixas, e o nível de escolaridade condicionam a participação feminina no mercado de trabalho” (INE, 2012: 27).

No sentido de tentarmos compreender de que forma as teses acima trabalhadas são, ou não, condicionantes da ocupação de cargos de chefia por parte de mulheres e de homens, abordaremos no capítulo que se segue a temática da liderança e a sua possível relação com as questões de género.

CAPÍTULO II
LIDERANÇA E GÉNERO

INTRODUÇÃO

Neste segundo capítulo centramo-nos na temática da liderança e cruzamo-la com o desempenho da mesma não só por parte de homens, mas também de mulheres. Começamos por tentar clarificar o conceito de liderança, passando, depois, a uma reflexão sobre as teorias/estilos de liderança e, por fim, abordaremos as questões relativas à relação liderança/género e às características das mulheres líderes.

Na primeira parte do capítulo tentamos perceber em que consiste o conceito de liderança, tendo em conta que este tem vindo a acompanhar as mudanças nas organizações, nomeadamente no que se refere às suas hierarquias, e que o distanciam da liderança do século passado.

Num segundo momento abordamos os diferentes estilos de liderança: autocrático, participativo, democrático e laissez-faire (Teixeira, 2005), considerando que, aquando da escolha do estilo de liderança, o/a líder deverá ter em conta diferentes elementos: líderes, seguidores/as e contextos (Jr., 2009; Teixeira, 2005).

Ainda nesta parte do capítulo refletimos sobre teorias de liderança que, também, são discutidas por diferentes autores/as: liderança transacional e transformacional (Joseph Jr., 2009; Rego & Cunha, 2009; Teixeira, 2005). Se a primeira assenta em interesses pessoais, recompensas e punições, a segunda incide sobre o interesse coletivo do grupo ou organização (Joseph Jr., 2009; Rego & Cunha, 2009).

Para terminar este capítulo, abordamos as questões relativas à liderança e ao género. Tendo em conta que a mulher tem vindo a ocupar, cada vez mais, um lugar no espaço público, é importante refletir sobre esta questão, na medida em que se por um lado surge a oportunidade de ocupar cargos de liderança na esfera pública, por outro lado, vários são os obstáculos que as mulheres ainda precisam de transpor, como referem Macedo e Koning (2009).

Sendo a liderança central neste capítulo, passamos, de seguida, a refletir sobre a definição deste conceito.

1. CONCEITO DE LIDERANÇA

Sendo a liderança uma peça fundamental na gestão das organizações (Teixeira, 2005), é importante saber do que falamos quando a ela nos referimos, já que não é a mesma de há 50 anos atrás, quando o poder duro da coerção imperava. A liderança do século XXI assenta numa conjugação entre poder brando e poder duro, a que Joseph Jr. (2009) chama *poder inteligente*. No entender deste autor, “o poder duro assenta em

incentivos (recompensas) e ameaças. Mas por vezes é possível alcançar os resultados pretendidos mediante o estabelecimento de um objectivo e a mobilização dos outros para a concretização do mesmo, sem recurso a ameaças ou recompensas. A isto chamamos poder brando: alcançar os resultados desejados cativando os outros, em vez de os manipular ou ameaçar. Este tipo de poder integra o outro, ao invés de o coagir (p. 49).”

Neste seguimento, Teixeira (2005) refere que, no contexto atual, a liderança está a mudar. As políticas e as organizações têm vindo a sofrer transformações, as hierarquias são agora mais planas, os/as trabalhadores/as são, maioritariamente, pessoas instruídas, respondendo a estímulos e apelos políticos distintos dos do proletariado do século passado.

Devido a estas mutações é importante redefinir o conceito de liderança. Joseph Jr. (2009) diz-nos que as definições mais antigas do século passado sublinhavam a imposição da vontade do líder e que as definições mais recentes se referem a uma maior reciprocidade na relação líder/seguidor/a. No entender do autor, “uma rápida consulta a qualquer dicionário mostra que existem muitas definições de líder e de liderança, mas a aceção mais comum é a de alguém que guia outros ou assume responsabilidade por um grupo, o que implica seguidores que avançam na mesma direcção. Liderar significa mobilizar pessoas com vista à concretização de um objectivo particular. (...) A liderança de um grupo humano não é definida por um indivíduo solitário que segue à frente dos outros e corre riscos, por muito ousado e criativo que seja. É antes uma relação de orientação e mobilização de um grupo de seguidores” (p. 36). Assim, podemos dizer que liderança é o poder de, tendo em vista um propósito comum, mobilizar e conduzir outras pessoas nesse sentido.

Teixeira (2005) refere que “liderança é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade de influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos do grupo” (p.163). Partilhando desta ideia, também Lindo (s/d) vê a liderança como o modo de uma pessoa influenciar outras pessoas com o intuito de se atingirem os fins pretendidos.

Ainda na perspetiva de Teixeira (2005), liderar é uma das diversas tarefas de um gestor, o que leva a que, devido à importância da liderança na gestão de uma organização, por vezes se confunda liderança com gestão. Contudo, nem todos/as os/as líderes são gestores/as e vice-versa, pois, numa organização, apesar de a um/a gestor/a serem concedidos formalmente certos direitos, isso não significa que este/a seja de facto

um/a líder. Observa-se, no entanto, a presença de líderes informais dentro das organizações, “isto é, a capacidade de algumas pessoas para influenciar o comportamento de outras, a qual é alheia à estrutura formal da organização e que, em alguns casos, é tão ou mais importante do que a influência formal. Isto é, os líderes podem surgir dentro do grupo, eventualmente de forma espontânea, ou podem surgir pela formal nomeação para cargos de chefia” (Teixeira, 2005: 163).

O autor anteriormente citado faz referência a Jonh Kotter⁹, dizendo que, segundo este, a gestão de uma empresa se refere, sobretudo, às estruturas organizacionais, orçamentos, entre outros, enquanto liderar se refere especialmente à mudança.

2. TEORIAS / ESTILOS DE LIDERANÇA

De acordo com Teixeira (2005), a liderança, ou seja, este processo de influência exercido por uma pessoa sobre outras, pode, apresentar diferentes estilos: autocrático, participativo, democrático e *laissez-faire*.

O primeiro, o estilo autocrático, é aquele em que o líder transmite aos/às trabalhadores/as o que têm de fazer e estes/as obedecem. Neste estilo de liderança a relação entre líder e subordinados/as dá-se por curtos períodos de tempo e observa-se, principalmente, em situações de tarefas simples e repetitivas (Teixeira, 2005). A imposição ao grupo das decisões tomadas pela pessoa que lidera é característica deste estilo (Lindo, s/d).

No estilo participativo os/as liderados/as participam na tomada de decisões, contudo é ao líder que cabe tomar a decisão final (Teixeira, 2005).

Relativamente ao/à líder democrático/a, este/a tenta ir ao encontro dos interesses da sua equipa, o que, segundo muitos/as seguidores/as deste estilo de liderança, tem contribuído para os altos níveis de produtividade conseguidos (Teixeira, 2005). Numa liderança deste tipo, as decisões são tomadas por comum acordo (Lindo, s/d).

Na liderança *laissez-faire*, os/as trabalhadores/as têm autonomia para tomar as suas próprias decisões, não havendo envolvimento por parte do/a líder no trabalho realizado (Teixeira, 2005; Lindo, s/d). Teixeira (2005) refere que este estilo de liderança é de difícil aceitação, na medida em que só é exequível excepcionalmente, em situações em que os/as elementos da equipa são especialistas e se encontram bem motivados/as.

⁹ Este autor é especialista na área da liderança e escreveu, entre muitas outras, as obras *The Leadership Factor* (1988) e *What Leaders Really Do* (1999).

De acordo com este autor, os/as gestores/as escolhem qual o estilo de liderança a adotar tendo em conta a situação com que se deparam. No processo, ou na escolha do estilo de liderança, encontramos três elementos fundamentais: líderes, seguidores/as e contextos (Joseph Jr.: 2009; Teixeira: 2005).

Assim, no que diz respeito aos/as líderes, são dois os aspetos fundamentais aquando da escolha do estilo de liderança a adotar: as convicções básicas do/a líder sobre as pessoas; e a experiência pessoal, os próprios conhecimentos e competências (Teixeira, 2005).

Joseph Jr. (2009) refere que cada líder tem as suas capacidades específicas e que estas se adaptam melhor a umas situações que a outras. Se há líderes que são mais direccionados para as relações humanas, outros/as há que dão prioridade às tarefas a desempenhar.

Este autor fala-nos em inteligência contextual. Esta “é uma capacidade diagnóstica intuitiva que ajuda um líder a adaptar as táticas aos objectivos e, desse modo, a criar estratégias inteligentes ajustadas a cada situação” (Joseph Jr., 2009: 122). A inteligência contextual consiste em dois aspetos: capacidades analíticas cognitivas do líder e conhecimento tácito baseado na experiência deste.

“Os líderes com inteligência contextual têm a capacidade de fornecer um sentido ou uma linha orientadora mediante a definição do problema que o grupo enfrenta. Eles compreendem a tensão entre os diferentes valores envolvidos numa determinada questão, bem como o equilíbrio necessário entre aquilo que é desejável e aquilo que é viável” (Joseph Jr., 2009: 122).

Em relação aos/as seguidores/as/trabalhadores/as, o/a líder também deverá ter em conta as suas características na escolha do estilo de liderança a abraçar: sentido ético destes/as em relação ao trabalho; a sua atitude relativamente à autoridade; o seu nível de maturidade; a sua experiência e as suas competências (Teixeira, 2005).

Também em relação a estes/as, Joseph Jr. (2009) considera que um dos aspetos da inteligência contextual é a capacidade, por parte do/a líder, de compreender necessidades e exigências mutáveis dos/as possíveis seguidores/as. Em seu entender, “os líderes devem saber prever as medidas necessárias e os custos envolvidos numa mudança que pode ser dolorosa. Devem antever os focos de resistência e definir as acções e mensagens passíveis de persuadir os seguidores a um processo de adaptação difícil mas necessário. (...) Na avaliação de um contexto, os líderes devem também

averiguar o grau de exigência de participação nas decisões por parte dos seguidores” (p.137).

No que concerne ao contexto, Teixeira (2005) fala-nos de vários fatores situacionais que condicionam o estilo de liderança adotada: o número de elementos do grupo; o tipo de tarefas a desempenhar; as situações de crise; os objetivos da unidade; e o estilo de gestão do/a líder de nível superior.

Como se disse atrás, Joseph Jr. (2009) considera que, para se conseguir uma liderança eficaz, é necessário compreender o contexto. Para este autor “há uma grande variedade de contextos nos quais os líderes têm de operar, mas as cinco dimensões seguintes são de particular importância para a capacidade intuitiva da inteligência contextual: cultura, distribuição de recursos de poder, necessidades e exigências dos seguidores, crises urgentes e fluxos de informação” (p.126).

Contudo, estes elementos não mostram, por si só, qual o melhor estilo de liderança, na medida em que não existe um estilo de liderança específico a adotar. “Uma recente revisão crítica das teorias da contingência da liderança realça que, para que a liderança situacional seja eficaz, o líder deve ter um comportamento flexível, e deve reconhecer que os subordinados constituem eles próprios uma das mais importantes determinantes situacionais. Esta constatação envolve não só uma cuidadosa observação do comportamento dos subordinados mas também a capacidade para interpretar cuidadosamente o significado desse comportamento” (Teixeira, 2005: 179).

Teixeira (2005) sugere que, aquando da escolha do estilo de liderança a seguir, o/a gestor/a deverá, em primeiro lugar, avaliar-se a si próprio, passando depois a avaliar os/as colaboradores/as e a situação em que se encontram e, por fim, escolher o estilo de liderança que considerar mais apropriado. Sempre que o grupo de colaboradores/as se alterar, ou as circunstâncias, também o estilo de liderança deverá sofrer alteração.

Este autor fala-nos de uma constante evolução nos estudos sobre a teoria da liderança e refere que alguns aspetos têm, nos últimos tempos, vindo a ter alguma relevância na discussão em torno dela, nomeadamente a questão da liderança transacional *versus* a liderança transformacional.

Relativamente à liderança transacional, Teixeira (2005) refere que nesta o/a líder “conduz ou motiva os seus subordinados na direcção dos objectivos definidos, clarificando a sua função e os requisitos das tarefas.” No entanto, existe outro tipo de líder, o líder transformacional. Este, “através da sua visão pessoal e da sua energia inspira os seus seguidores e tem um impacto significativo nas organizações. (...) São

líderes carismáticos, isto é, líderes a quem os subordinados atribuem capacidades de liderança extraordinária, por vezes até um certo heroísmo” (p.180).

Neste seguimento, também Joseph Jr. (2009) nos fala de liderança transformacional e liderança transacional. Para este autor, “os líderes transformacionais inspiram e fortalecem os seus seguidores, usando os momentos de conflito e de crise para despertarem as suas consciências e para os transformarem. Os líderes deste tipo mobilizam recursos de poder com vista à mudança, apelando aos ideais e valores morais dos seus seguidores, e não às suas emoções primárias, como o medo, a ganância e o ódio” (p.89). Em oposição a esta liderança, temos os líderes transacionais que utilizam uma abordagem, junto dos/as seguidores/as, de apelo aos interesses destes/as últimos/as. “Os líderes transformacionais apelam ao interesse colectivo de um grupo ou organização, ao passo que a capacidade de mobilização dos líderes transacionais assenta nos diversos interesses individuais. Os primeiros recorrem sobretudo ao poder brando da inspiração, os segundos ao poder duro da ameaça e da recompensa. Os líderes transacionais criam incentivos concretos com vista a influenciarem o comportamento dos seguidores e estabelecem regras que associam o trabalho a recompensas” (Jr., 2009: 90).

Contudo, Joseph Jr. considera que a liderança transformacional e a liderança transacional não são mutuamente exclusivas, já que os/as líderes utilizam uma e outra em momentos e contextos diferentes.

Por sua vez, Rego e Cunha (2009) referem que se um/a “líder actua genuinamente como modelo de comportamento, articula uma visão apelativa, realista e mobilizadora, empodera e estimula intelectualmente os colaboradores e lhes concede tratamento individualizado, então emerge a ‘liderança transformacional’. O líder ‘transforma’ os seguidores e leva-os a transcender os seus interesses em prol da organização e de ideias e valores morais. O efeito é especialmente positivo quando essa orientação combina com a liderança transacional (isto é, o líder clarifica o que pretende dos colaboradores, para depois recompensar o mérito ou punir o demérito)” (p.141). Para estes autores, a liderança mais eficaz é aquela em que o/a líder é, simultaneamente, transformacional e transacional.

É, pois, neste seguimento, que certos/as autores/as associam a liderança transformacional ao estilo de liderança das mulheres, enquanto a liderança transacional é associada à liderança exercida pelos homens, como analisaremos mais à frente (Lindo, s/d).

3. LIDERANÇA E GÊNERO

Antes de abordarmos as características da liderança feminina, tema central do nosso estudo, parece-nos importante refletir, primeiramente, sobre as questões da liderança associada aos papéis de gênero, na medida em que vários estudos revelam que as questões relativas à participação pública das mulheres não têm sido tidas em conta, uma vez que, se os homens são conotados com o espaço público, já as mulheres são remetidas para o espaço privado, para o lar (Macedo & Koning, 2009).

É neste sentido que consideramos “que discutir, hoje, a questão das lideranças das mulheres adquire ainda maior sentido num tempo em que estas ocupam lugar significativo no espaço público, seja no mundo do trabalho remunerado, seja no governar do mundo através da sua inserção em instituições políticas, seja na *polis* através de múltiplas responsabilidades em cargos e funções de liderança ou chefia em diversas instituições da sociedade civil” (Macedo & Koning, 2009: 10).

Contudo, apesar da progressiva entrada da mulher no espaço público, a sua ligação ao espaço privado continua. “Essa migração gigantesca, essa passagem das mulheres do mundo privado para o mundo público fez-se dentro de uma negociação extremamente desigual. As mulheres esconderam o feminino, a vida privada com defeito, contrabandearam e negociaram numa situação de fraqueza. Nessa situação de fraqueza aceitaram as regras do jogo como existiam, que permitiam apenas acrescentar a uma vida privada uma vida pública, deixando o resto como estava” (idem: 49). Isto faz com que o grande obstáculo à liderança feminina seja a questão do tempo, pois a mulher, ao entrar no mundo do trabalho por forma a obter alguma independência económica e realização pessoal, acabou por assumir a responsabilidade de, em simultâneo, cuidar da casa e da família (idem), tendo, assim, que gerir o seu tempo de forma a conjugar as múltiplas tarefas que tem à sua responsabilidade.

Nesta sequência, Nogueira (2010) fala-nos do interface família/carreira, referindo que não podemos esquecer o papel das mulheres na família e que, maioritariamente, são elas, mais que os homens, quem abdica dos interesses e objetivos pessoais, para que a relação com o parceiro funcione. Está demonstrado estatisticamente a relevância do trabalho para as mulheres, como podemos comprovar no relatório da Comissão Europeia (2009) que refere que o emprego feminino atingiu 59,1% no ano de 2008, tendo, assim, aumentado na última década 7,1 pontos percentuais, sendo que os valores médios entre as taxas de emprego de homens e de mulheres diminuiu: em 1998 eram de 18,2 %, passando a 13,7 % em 2008. Contudo, as estatísticas também revelam

que estas continuam a ser as responsáveis pela família. As mulheres “continuam a ter um papel fulcral nos cuidados da casa, dos/as filhos/as e dos idosos/as” (Nogueira, 2010: 108). A comprovar esta situação estão os números apresentados pelo estudo do INE, já referido anteriormente, verificando-se que 64,4% das pessoas a prestarem cuidados a crianças, doentes, incapacitadas/os ou idosos/os são mulheres (INE, 2012: p. 28).

É, pois, neste seguimento, que Amorim (2009) considera que vários são os obstáculos com que se vão deparando as mulheres executivas à medida que sobem na hierarquia das organizações: “a tradição familiar que compreende que uma mulher esteja em casa ou, pelo menos, esteja mais disponível do que o homem para dar apoio a ascendentes e a descendentes; a simples ausência de uma partilha efectiva dos deveres domésticos e familiares; os horários pós-laborais em que os homens de negócios estão habituados a trabalhar, mas aos quais as mulheres não podem/devem aceder, deixando assim de reunir, conviver e alimentar a sua rede de contactos em pé de igualdade” (idem, p.18).

No que concerne à educação, e como já foi referido anteriormente, as mulheres têm níveis de instrução superiores aos dos homens, o que podemos comprovar através do estudo do INE (2012), segundo o qual 15,1% das mulheres tem o ensino superior completo, sendo o valor observado na população total de 13,4%. É ainda de referir, de acordo com este estudo, que entre os anos letivos de 2000/2001 e 2009/2010, verificou-se, sempre, uma maior proporção de alunas matriculadas no ensino secundário. Ainda durante o mesmo período, salienta-se o facto de o número de mulheres diplomadas no ensino superior ser sempre superior ao observado em relação ao total de alunos/as matriculados/as.

No âmbito do referido estudo, verificam-se, também, diferenças nas escolhas vocacionais/profissionais de mulheres e de homens. Tal como referimos no capítulo anterior, “as áreas de estudo preferenciais das mulheres ao nível dos diplomados do ensino superior são as ciências sociais, comércio e direito (30,5%) e a saúde e a proteção social (27.1%), à semelhança do observado para o total de diplomados, no ano letivo 2009/2010” (INE, 2012: 18). É, também como já dissemos atrás, nas áreas de engenharia, indústrias transformadoras e construção, a par da educação, que se observam maiores diferenças entre as mulheres e o total de diplomados/as, sendo que a proporção de mulheres diplomadas nas áreas da engenharia é de 5.1%, para 11,8% do

total de diplomados/as na área e, por sua vez, na área da educação, há uma inversão dos dados, na medida em que esta relação é de 12.2% para 8.7%, respetivamente.

Para além desta diferença nas escolhas das áreas de estudo a seguir por mulheres e homens, também se observa uma desigualdade na ocupação de lugares de topo. Nogueira (2010) refere que o “alto nível educacional que as mulheres adquiriram não está, contudo, directamente relacionado com as posições que estas ocupam no mercado de trabalho, principalmente em posições de liderança. A segregação ocupacional mantém-se praticamente inalterada na maioria dos estados membros, já que elas são maioritárias nos sectores considerados ‘femininos’, auferem de salários de valor desigual, em média 17.4% menos, comparativamente ao salário dos homens, e permanecem nas posições com menos acesso a postos mais elevados da hierarquia organizacional, conforme diferentes investigações têm frequentemente referido” (idem, p.103). Apesar de, muitas vezes, as mulheres estarem melhor preparadas do que os homens para determinados postos de alto nível, é-lhes mais fácil a eles aceder a esses cargos. Verifica-se, desta forma, um decréscimo no número de mulheres à medida que se sobe nos lugares na hierarquia de uma organização. As mulheres continuam “praticamente invisíveis na gestão de topo” (idem, p. 105). Segundo o relatório da Comissão Europeia (2009), somente um em cada dez postos de direcção das empresas europeias mais conceituadas é ocupado por mulheres.

Neste contexto podemos dizer que, por um lado, “os níveis mais baixos dos postos de direcção começam a tornar-se ‘neutros’, os mais altos continuam ‘masculinizados’, e, por isso, fora do alcance das mulheres. Acresce que quando estas conseguem chegar a ocupar postos de liderança se concentram, maioritariamente, em sectores de actividade económica tradicionalmente femininos, como o ramo alimentar, a manufactura, os serviços, a educação e o comércio. Assim, as mulheres tendem a ficar confinadas aos níveis mais baixos da hierarquia da gestão, a supervisionar trabalhadoras do seu próprio sexo, restringindo-se o seu papel na decisão, essencialmente, a fornecer informação aos homens que, posteriormente, tomam as decisões” (Nogueira, 2010: 105).

Neste seguimento, também Macedo e Koning (2009) referem que a “entrada das mulheres parece ainda mais dificultada em sectores do trabalho predominantemente masculinos, particularmente no que concerne a posições de autoridade e de tomada de decisão, associadas a modos de liderança mais convencionais. Mesmo quando conseguem aceder a esses lugares de poder institucional, as mulheres permanecem

exógenas a uma cultura masculina dominante, promotora e legitimadora do mundo do trabalho” (p. 65).

Importa, pois, falar da relevância dos movimentos/grupos das mulheres enquanto promotores de um caminho para uma maior participação da mulher num espaço até então considerado do foro do homem. Neste sentido, observamos que “os grupos das mulheres são, certamente, um espaço possível de elaboração de novos valores, de discussão honesta, sincera sobre as dificuldades de pensar o mundo de hoje. São essas renovações que nascem minoritárias, que nascem, às vezes, dentro de um pequeno grupo, que têm possibilidade de se expandir” (Macedo & Koning, 2009: 58). Estes movimentos conseguiram transformar o que se dizia ser ‘questões de mulheres’ em matérias de interesse comum e conseguiram, desta forma, um lugar no debate político. Isto contribuiu para a implementação de diversas reformas, quotas e reserva de lugares, no sistema político com o intuito de elevar a participação feminina (Nogueira, 2010). Por exemplo, em Portugal, apesar de um vasto leque de leis se ter produzido no sentido de melhorar a situação social das mulheres, como por exemplo, a Lei da Paridade¹⁰, determina que as listas de candidatos/as para os parlamentos, nacional e europeu, assim como para os municípios locais, têm de garantir a representatividade de, pelo menos, 33% de pessoas de cada sexo. estas continuam a ser discriminadas no mercado de trabalho, nomeadamente no que se refere à ocupação de lugares de liderança, lugares de gestão de topo. Com vista a “acabar com tais discriminações, construindo não apenas uma igualdade de direitos, mas uma igualdade de oportunidades, a qual conduz a uma igualdade de resultados, é actualmente reconhecido, a nível internacional, que se deve recorrer a medidas de acção afirmativa (já referidas atrás) dirigidas às mulheres, enquanto grupo desfavorecido no acesso a cargos de liderança no sistema político, com vista a ajudá-las a entrarem no caminho a que têm direito” (Nogueira, 2010: 113).

Relativamente a esta questão, Macedo e Koning (2009) falam da importância do empoderamento feminino, sendo que “empoderar inclui ganhar voz, ser escutada e ter autonomia como cidadãos/ãs, sujeitos com necessidades, direitos e responsabilidades” (p.148). É, pois, fundamental que as mulheres se percebam a si próprias enquanto potenciais líderes, desenvolvendo as suas competências, no sentido de, para além de pensarem as suas carreiras, terem em conta a possibilidade de ocuparem lugares de poder, fazendo uso dessas mesmas competências, tal como os homens. Para que isso

¹⁰ Lei Orgânica n.º3/2006, de 21 de Agosto, Diário da República, 1ª série, n.º 160

aconteça, “é importante que as mulheres afirmem que são cidadãs responsáveis e líderes que desejam determinar, conjuntamente com outros, o conteúdo e o futuro da sociedade” (Nogueira, 2010: 114).

Tendo em conta o que acabámos de referir, parece-nos importante passar, agora, a uma reflexão em torno das características das mulheres que assumem posições de liderança nas organizações.

4. CARACTERÍSTICAS DAS MULHERES LÍDERES

Neste seguimento, podemos dizer que “a liderança está a mudar” (Joseph Jr.,2009: 15). A política das organizações está a modificar-se, como resultado da revolução da informação, as estruturas hierárquicas são agora mais planas, tendo o poder brando, já explicado anteriormente, cada vez mais relevância. Neste sentido, observa-se uma maior participação nos processos de liderança, uma ‘liderança partilhada’, em que o/a líder se encontra no centro de um círculo, em vez de no topo da pirâmide.

Joseph Jr. (2009) diz-nos que há quem pense que serão, cada vez mais, as mulheres as detentoras da liderança. Tendo em consideração alguns estudos, relativos à relação entre liderança e género, o estilo de liderança considerado ‘feminino’ tem cada vez mais adeptos/as. Neste sentido, e “de acordo com os estereótipos estabelecidos, o estilo de liderança masculino é assertivo, competitivo, autoritário e centrado no controlo do comportamento dos outros. Em oposição, o estilo de liderança feminino é colaborativo, participativo e integrativo, visando cooptar o comportamento dos seguidores” (idem, p.16). Nesta sequência, a mulher é vista como tendo mais aptidão para a criação de redes de trabalho, mais tendência para cooperação e para o apoio mútuo. Por sua vez, Lindo (s/d), apoiado em diversos/as autores/as, diz que o estilo de liderança feminino tem presente várias características ‘típicas femininas’, como a habilidade na comunicação, a capacidade de ouvir os/as outros/as, aptidões para negociar e resolver conflitos de foro interpessoal e maior facilidade de aproximação. O autor referido acrescenta como características de liderança feminina, a interdependência, a colaboração, a recetividade, a integração e a aceitação, sendo que uma das prioridades da liderança das mulheres é permitir que o ambiente de trabalho seja do agrado de todas as pessoas envolvidas.

No entanto, anteriormente, quando uma mulher queria chegar ao topo de uma organização, tinha, por norma, que optar um estilo de liderança dito masculino.

Contudo, atualmente exige-se uma liderança mais participada e integrada, o que faz com que seja dado enfoque ao estilo de liderança ‘feminino’ como a liderança mais eficaz (Joseph Jr., 2009).

Todavia, “as mulheres gestoras parecem estar num processo tipo double-bind (de ambiguidade) no que diz respeito ao seu estilo de gestão. Se elas se comportam com um estilo feminino estereotipado são julgadas como menos eficazes, porque não se conformam aos padrões masculinos; mas se empregarem um estilo de gestão identificado como masculino, são igualmente mal vistas, principalmente do ponto de vista da sua imagem social” (Nogueira, 2010: 107), o que coloca a mulher numa posição complexa quanto ao estilo de liderança a adotar.

Lindo vai ao encontro desta ideia, uma vez que considera, com base em trabalhos científicos, que, “no mundo corporativo, são considerados menos eficientes os atributos geralmente considerados femininos, como o uso da intuição mais do que a lógica linear, a preferência pelo consenso ao invés de tomadas de decisão individual, o encorajamento à participação mais do que as ordens. Dessa forma elas precisariam desenfatizar características e comportamentos femininos, já que dessa forma poderiam ser vistas como não profissionais” (s/d).

O autor supracitado refere que diversos estudos consideram que a mulher apresenta uma liderança de tipo transformacional, sendo as suas características a motivação com base na inspiração, o carisma, o despertar intelectual e a consideração pela pessoa. Tendo em conta outros estudos, o mesmo autor fala da associação da liderança transaccional ao mundo masculino, enquanto liderança assente na recompensa e na relação de poder.

Na sequência desta ideia, Santos (2010, com base em Judy Rosener, 1990 e Bernard Bass *et al.*, 1996), refere “que as mulheres gestoras se caracterizam por um estilo de liderança transformacional: elas são mais capazes de fazer com que os/as colaboradores/as transformem os seus interesses próprios em interesses globais, pela prossecução dos objectivos gerais da organização, e atribuem muito mais o seu poder a características pessoais como o carisma, o esforço árduo ou maiores capacidades de relacionamento interpessoal. (...) Já o estilo de liderança masculino pode ser definido como mais transaccional: eles perspectivam a relação com os/as colaboradores/as como uma transacção, existe uma troca de recompensas pela realização de um determinado serviço ou uma punição por um nível de desempenho inadequado, e utilizam mais o

poder derivado da posição organizacional ou da autoridade formal na interacção com o/a outro/a” (p. 108).

Contudo, a autora que acabámos de citar, apoiando-se em Mats Alvesson e Yvonne Due Billing (1997), escreve que mesmo que se verifiquem diferenças entre mulheres e homens quanto ao estilo de liderança adotado, deve-se ter em atenção o facto de dentro do mesmo grupo formado com base na categoria sexual também existirem grandes variações, sendo que as diferenças de género relativas ao estilo de liderança não devem ser vistas como genéricas e uniformes, na medida em que estas variam de acordo com o contexto em que estão inseridas e com “a profundidade de “genderização” da cultura e práticas organizacionais” (Santos, 2010: 110).

É neste seguimento que Nogueira (2010) diz que apesar de alguns estudos considerarem a existência de diferentes estilos de liderança entre mulheres e homens, os resultados destes trabalhos nem sempre são consensuais, na medida em que se uns apresentam resultados a confirmar as diferenças de estilo de liderança, outros há que mostram a não existência dessas mesmas diferenças. Assim sendo, a literatura científica parece não reunir consenso a respeito desta questão.

CONCLUSÃO

Ao longo deste capítulo refletimos sobre as questões de liderança: conceito, teorias/estilos, liderança e género e características das mulheres líderes. Verificámos, pois, que o conceito de liderança tem vindo a sofrer mutações, na medida em que esta deixou de assentar numa relação de imposição, por parte do líder, tendo vindo a transformar-se numa relação de orientação, mobilização e reciprocidade entre líder e liderado (Joseph Jr., 2009). Atualmente, o conceito de liderança refere-se à mobilização do grupo, no sentido de o levar a atuar com vista a atingir um mesmo objetivo (Joseph Jr., 2009; Teixeira, 2005).

O estilo de liderança (autocrático, participativo, democrático, *laissez-faire*) adotado pelo/a líder, depende da questão a ser tratada, todavia, neste processo de escolha do estilo de liderança, é necessário ter em conta, como se disse, três elementos essenciais: líderes, seguidores/as e contextos (Joseph Jr., 2009; Teixeira, 2005).

Duas teorias que entretanto, também emergiram no que concerne às questões de liderança, são a liderança transacional e a liderança transformacional. Se a primeira move os/as colaboradores/as tendo em conta os interesses individuais de cada um/a, a segunda alude aos interesses coletivos do grupo ou instituição. Estas teorias não são,

contudo, mutuamente exclusivas já que podem ser aplicadas em diferentes momentos e/ou contextos (Joseph Jr., 2009), ou, como referem Rego e Cunha (2009), podem ser trabalhadas em simultâneo, sendo que desta última combinação resulta a liderança mais eficaz.

Outra questão que nos últimos anos também se tem vindo a debater relativamente à liderança tem a ver com a progressiva entrada da mulher no espaço público e, conseqüentemente, com a sua ocupação de cargos de liderança que, até há bem pouco tempo, era uma ocupação masculina. Apesar disso, a mulher continua a ocupar-se do lar e de quem nele habita, ou seja, a mulher acumulou ao privado o público (Macedo & Koning, 2009; Nogueira, 2010).

Apesar de ainda não haver equidade no que diz respeito ao acesso aos lugares de topo nas organizações, quando as mulheres atingem lugares de liderança, estes concentram-se em setores de atividade tradicionalmente femininos (Nogueira, 2010), ou, sendo setores masculinizados, as mulheres acabam por ficar de fora da cultura dominante (Macedo & Koning, 2009).

Neste sentido, é necessário o recurso a medidas de ação positiva, de forma a pôr fim à discriminação no acesso aos cargos de liderança, assim como a permitir uma efetiva igualdade de oportunidades no mercado de trabalho (Nogueira, 2010).

No que concerne à relação liderança e género, o estilo de liderança dito 'feminino' reúne cada vez mais seguidores/as, na medida em que é considerado mais eficaz, pois assenta sobre pressupostos como a colaboração, a participação e a integração de toda a equipa (Joseph Jr., 2009).

Assim, é possível dizer-se que as questões de liderança têm vindo a sofrer mutações, tanto ao nível das teorias de liderança, quanto ao nível dos estilos e características dos/as líderes. Observa-se, também, uma crescente ocupação por parte das mulheres de cargos de liderança nas organizações, contudo, esta ocupação ainda se encontra aquém de uma efetiva igualdade de oportunidades de acesso a postos de liderança, sendo necessário continuar a implementar medidas de discriminação positiva, no sentido de alterar essa situação.

II PARTE

INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

I CAPÍTULO

METODOLOGIA DO ESTUDO EFETUADO

Sendo as relações de género e liderança e, mais concretamente, a liderança no feminino o mote que inspirou o nosso estudo e após termos apresentado na primeira parte da dissertação alguma revisão teórica relativa às questões de género e às questões da liderança, passamos, agora, à segunda parte do trabalho, onde iremos descrever o estudo empírico propriamente dito.

Neste primeiro capítulo, dedicado à metodologia, iremos fazer uma apresentação respeitante às opções metodológicas do nosso estudo. Esta abrangem:

- O tema de partida da investigação e seus objetivos, no que diz respeito às questões de género e à liderança.
- A metodologia adotada de carácter qualitativo: estudo de caso.
- A apresentação do caso estudado, ou seja, a líder de uma instituição.
- A técnica de recolha de dados utilizada: a pesquisa documental e as entrevistas.
- As questões éticas tidas em conta na elaboração deste estudo.

Passamos, então, a descrever com algum pormenor o raciocínio lógico que presidiu à conceção e planeamento deste trabalho e também aos aspetos concretos do seu desenvolvimento no terreno.

1. TEMA DE PARTIDA E OBJETIVOS DO TRABALHO

Qualquer que seja a investigação que pretendamos fazer é necessário proceder à definição do problema a estudar. Segundo Carmo e Ferreira (1998), o primeiro passo de uma investigação é dar resposta à questão *O que se quer investigar?*

Gil (2006) diz-nos que, aquando da escolha do problema a ser estudado, surgem várias questões: Porque é que se pretende estudar determinado fenómeno? Qual a importância desse mesmo fenómeno? Quem beneficiará com os resultados da pesquisa?

No que concerne à importância do problema a ser estudado, o mesmo autor fala-nos da necessidade em estabelecer a sua relevância, em termos científicos e em termos práticos. Em termos científicos, o problema é relevante se contribuir para a aquisição de novos conhecimentos. Para tal, o/a investigador/a deverá fazer uma pesquisa sobre o que já foi feito nessa área, de forma a identificar o que é que ainda não foi trabalhado, o que é que não foi corretamente analisado e o que é que tem tido respostas contraditórias. Segundo Lima e colegas (2007), “a revisão de outras investigações ajuda-nos a formular questões para estudo, as quais constituem o passo lógico a seguir, depois do que já foi estudado. As conclusões parciais de uma investigação, muitas vezes, levam-nos a novas questões. Em alguns casos, os investigadores, na conclusão dos seus trabalhos, descrevem novas questões que, entretanto, surgiram” (p. 28). Relativamente à

relevância prática do problema a estudar, esta está relacionada com as vantagens que podem advir do seu resultado para a melhoria das condições de vida das pessoas. Esse deve ser o objetivo máximo de qualquer investigação em ciências sociais e humanas.

Percebe-se, então, que a tarefa de definir e formular corretamente o problema a ser estudado não é rápida nem fácil. Neste sentido, Quivy e Campenhoudt (2003) referem que “o investigador deve obrigar-se a escolher rapidamente um primeiro fio condutor tão claro quanto possível, de forma que o seu trabalho possa iniciar-se sem demora e estruturar-se com coerência. (...) Este ponto de partida é apenas provisório, como um acampamento-base que os alpinistas constroem para prepararem a escalada de um cume e que abandonarão por outros acampamentos mais avançados até iniciarem o assalto final” (p. 31).

Ainda segundo estes dois autores, o tema de partida ou a pergunta de partida deve compreender clareza (sendo precisa, concisa e unívoca) e pertinência (sendo uma verdadeira pergunta e tendo o propósito de compreender o fenómeno estudado).

Neste seguimento, definimos como tema geral de partida, tendo em conta a crescente visibilidade e participação da mulher na esfera pública, a liderança no feminino, realizando um estudo de caso sobre uma mulher líder de uma IPSS¹¹ que atua na área da educação/formação. É nosso intuito compreender como é ser mulher e líder de uma organização e compreender o exercício dessa mesma liderança, sabendo-se ainda que os tradicionais estereótipos de género parecem continuar a dar força à ideia de que as funções de liderança no domínio profissional costumam ser mais típicas dos homens.

2. OPÇÕES METODOLÓGICAS TOMADAS

No sentido de atingir os objetivos que acabámos de referir em cima, iremos, neste nosso trabalho, realizar entrevistas à líder da instituição em questão. Desta forma, este estudo enquadra-se no campo da investigação qualitativa em que se utilizou o método do estudo de caso, na medida em que o que se pretende é compreender os fenómenos à luz da pessoa estudada, sendo estes fenómenos contemporâneos e estando inseridos no seu contexto real (Yin, 1994).

No que concerne à investigação qualitativa, Bogdan e Biklen (1994) apresentam-nos cinco características inerentes a este tipo de investigação:

¹¹ IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

- O meio envolvente é a fonte direta de recolha dos dados e o/a investigador/a é o instrumento primordial da investigação.
- Esta é uma abordagem de cariz descritivo, na medida em que a informação reunida não incide em números, mas antes em palavras e/ou imagens.
- O relevo deste tipo de investigação é dado mais ao processo do que apenas aos resultados do estudo.
- A informação recolhida não é utilizada para a confirmação de hipóteses, é antes analisada pelo/a investigador/a de forma indutiva.
- Sendo os significados atribuídos aos contextos e às vivências, pelos participantes, fundamentais na investigação qualitativa, a preocupação assenta na forma como os indivíduos apresentam e interpretam a sua vida.

Podemos, desta forma, referir que os “investigadores qualitativos estabelecem estratégias e procedimentos que lhes permitam tomar em consideração as experiências do ponto de vista do informador. O processo de condução da investigação qualitativa reflecte uma espécie de diálogo entre os investigadores e os respectivos sujeitos, dado estes não serem abordados por aqueles de uma forma neutra” (Bogdan & Biklen, 1994: 47).

Neste enquadramento, e como já referenciamos, a pesquisa aqui apresentada enquadra-se numa investigação de âmbito qualitativo, uma vez que apresentamos uma descrição dos dados reunidos tendo em conta a perspectiva da entrevistada, sendo que estes foram recolhidos no seu ambiente natural. O objetivo do estudo não é, pois, fazer generalizações nem validar qualquer hipótese, já que este incide num estudo de caso único, uma vez que a investigação recaiu sobre uma única pessoa – a líder de uma organização.

Quivy e Campenhoudt (2003) referem que “o problema é agora o de saber como proceder para conseguir uma certa qualidade de informação; como explorar o terreno para conceber a problemática da investigação” (p. 49).

Tendo em conta o que nos é dito pelos autores a cima referidos, optámos, então, como técnica primordial para a recolha de informação, pelas entrevistas semiestruturadas, uma vez que estas não apresentam uma imposição rígida de perguntas, possibilitando, desta forma, que a pessoa entrevistada desenvolva o tema proposto de acordo com os seus quadros de referência, dando ênfase ao que considerar mais importante e utilizando a linguagem que entender (Amado, 2009).

No estudo apresentado, a etapa da construção dos guiões de entrevista semiestruturada que serviram de base à recolha de dados assentou sobre a leitura de trabalhos relacionados com o tema da investigação e implicou a validação dos temas a abordar na entrevista por pessoas entendidas na área da igualdade de género e da relação desta temática com o exercício da liderança.

No que concerne à revisão da literatura, tentámos analisar trabalhos de autores/as (Almeida: 1985, CIDM: 2004a e 2004b, Criado: 2001, Drucker: 1994, Guerreiro & Lourenço: 2001, Lisboa: 2008, Maccormack & Strathern: 1980, Perista: 2005 e 2006, Ramalho: 2005, entre outros/as) que têm vindo a abordar as questões de género, as questões da liderança e as duas temáticas em conjunto. Recorremos, ainda, a guiões educativos, a artigos, a legislação, a recomendações políticas, entre outras. Alguns destes documentos encontram-se disponíveis em *websites* oficiais ou outros, como fomos dando conta.

Procurámos, desta forma, familiarizarmo-nos com uma abordagem do tema diversificada, no sentido de analisar pontos de vista distintos que nos levassem à construção de instrumentos de recolha de dados credíveis, tendo em vista o que pretendíamos estudar.

3. O ESTUDO DE CASO E A DEFINIÇÃO DO CASO ESCOLHIDO – A LÍDER DE UMA IPSS

Tendo em conta que o que pretendemos é a reflexão em torno de um caso único, e seguindo as reflexões de Yin (1994), podemos considerar que o estudo de caso deve ser o método escolhido quando se pretende dar resposta às questões ‘como’ ou ‘porquê’, quando não é possível o controlo dos acontecimentos e quando o que se pretende estudar é um fenómeno contemporâneo no seu ambiente natural, em que é possível ouvir em voz ativa os/as seus/suas protagonistas.

Segundo Amado (2009), o estudo de caso apresenta duas características fundamentais:

- A abordagem do que se pretende estudar no interior de determinado contexto, seja ele social, cultural, espacial, ou outro.
- A finalidade de compreender/explanar as suas especificidades.

O autor atrás citado, referindo a perspectiva de Ludke e André (1986), apresenta-nos as principais características do estudo de caso de cariz qualitativo:

- Visa a descoberta.
- Dá ênfase à interpretação em contexto.
- Pretende reproduzir a realidade de forma completa e profunda.
- Utiliza diferentes fontes de informação.
- Possibilita generalizações naturalistas e ecológicas.
- Procura representar os diferentes pontos de vista, por vezes em desacordo, presentes em determinada situação.

Aquando da preparação de um estudo de caso, é necessário ter presente três elementos essenciais: “(1) a capacidade do investigador para lidar com a diversidade de evidências; (2) a sua habilidade para articular as questões de investigação com as proposições teóricas; e (3) a produção de um desenho de investigação (Yin, 1994). Por estes motivos, um bom estudo de caso repousa numa interacção contínua entre as etapas a percorrer, a recolha de dados e a sua análise” (Vieira, 2011: 31), destacando-se a sua natureza flexível e a possibilidade de o investigador voltar ao terreno tantas vezes quantas as necessárias até sentir que obteve informação suficiente para uma análise credível.

Portanto, e tendo em conta que um “estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objectos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado” (Gil, 2006: 72), a presente investigação incide sobre o estudo de caso de uma mulher que assume o papel de líder numa IPSS que atua na área da educação/formação, no sentido de chegarmos à compreensão de como, em sua perspectiva, é ser mulher e líder de determinada organização e de como esta percebe o exercício dessa mesma liderança.

A escolha deste caso específico advém de vários fatores, que passamos a enumerar:

1. Por colaborarmos, há cerca de 10 anos, com a instituição onde a entrevistada exerce liderança o que nos proporcionou um contacto próximo com a mesma e uma apreciação do seu trabalho.

2. O interesse e curiosidade por temáticas como a educação e formação, as questões de género e, mais recentemente, as questões da liderança nas organizações.
3. O facto da instituição onde a pessoa alvo do estudo pratica a sua liderança trabalhar com projetos ligados à educação e formação, o que vai ao encontro do domínio específico do Mestrado em gestão da formação e administração educacional.

Assim, com o intuito de permitirmos obter aos/às leitores/as desta tese conhecimento profundo e detalhado, apresentamos uma descrição, o mais pormenorizada possível, deste caso e fazemos uma análise e interpretação dos dados recolhidos, de acordo com os relatos da participante entrevistada.

4. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

As técnicas de recolha de dados utilizadas neste trabalho foram de dois tipos. A principal e aquela que nos permitiu recolher a maioria da informação interpretada foi a entrevista semi-estruturada (ver anexo I e II), tendo sido aplicada em vários momentos, como daremos conta mais à frente. Julgámos que sendo a liderança no feminino a temática central deste estudo, faria todo o sentido recolher informação, em voz activa, junto de uma mulher que assumisse o papel de líder, no caso, numa IPSS. Foi, ainda, utilizada a técnica de análise documental, uma vez que foi consultada informação nalguns documentos da instituição liderada pela entrevistada, nomeadamente, os seus estatutos, atas e relatórios de atividades.

Relativamente à consulta documental, Vieira (2011) refere que esta “consiste numa estratégia não interactiva de recolha de dados, no âmbito da qual não há necessariamente reciprocidade entre investigador e participantes” (p. 44). Ao consultar e analisar os documentos e artefactos, o/a investigador/a poderá traçar, de maneira retrospectiva, um fio condutor nos dados que recolhe, no sentido de reconstruir os acontecimentos e de atribuir possíveis significados aos mesmos, tratando depois a informação individualmente ou triangulando-a com dados de outras fontes, nomeadamente a entrevista. Esta segunda possibilidade foi o que se pôs em prática neste trabalho.

Neste estudo a documentação recolhida/consultada incidiu sobre os estatutos da associação, alguns relatórios de algumas atividades e atas. Foi-nos dada autorização

para recolha/consulta desses documentos, a partir do momento em que se marcou a primeira entrevista com a nossa líder. Esta recolha documental foi-nos útil, essencialmente, para fazer uma caracterização da instituição e perceber aí o papel da líder.

Para além desta técnica de recolha de dados, assente na pesquisa documental, recorreremos então à técnica da entrevista, na medida em que, e citando Amado (2009), “a entrevista é um dos mais poderosos meios para se chegar ao entendimento dos seres humanos e para a obtenção de informações nos mais diversos campos” (p. 181). Ainda de acordo com este autor, uma entrevista:

- é um meio de transmitir ‘pura informação’ do/a informante para o/a investigador/a;
- sendo uma transferência de informação, possui pressupostos - como emoções, influências interpessoais e outros -, que têm de ser controlados;
- é um diálogo orientado para fins concretos.

Neste enquadramento, Bogdan e Biklen (1994) dizem que “em investigação qualitativa, as entrevistas podem ser utilizadas de duas formas. Podem constituir a estratégia dominante para a recolha de dados ou podem ser utilizadas em conjunto com a observação participante, a análise de documentos e outras técnicas” (p. 134).

Gil (2006), referindo Selltitz e colaboradores/as (1967), considera que “a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes” (p. 117).

É, pois, neste sentido que, no nosso estudo, utilizámos a entrevista como estratégia primordial de recolha de informação. Recorreremos à entrevista semiestruturada, na medida em que o que pretendíamos era que a informante falasse sobre determinadas questões, mas com um elevado grau de autonomia aquando das respostas. Concordamos, pois, que “as questões derivam de um plano prévio, um *guião* onde se define e regista, numa ordem lógica para o entrevistador, o essencial do que se pretende obter, embora, na interacção se venha a dar uma grande liberdade de resposta ao entrevistado” (Amado, 2009: 182).

Relativamente à realização das entrevistas, estas só foram marcadas depois do guião (ver anexo I) das mesmas ter sido analisado e validado pela orientadora desta dissertação, a Professora Doutora Cristina Vieira, assim como pela reconhecida

especialista portuguesa na área da igualdade de género, Dr.^a Ana Vicente¹². Após as sugestões das duas investigadoras, fizemos as alterações consideradas pertinentes e, ainda no sentido de reforçar a validação do guião da entrevista, este foi mostrado a uma pessoa com experiência e formação na área da educação, por forma a nos certificarmos de que as questões colocadas eram de clara interpretação. Posteriormente, marcámos as entrevistas para dois momentos diferentes, devido à quantidade de informação que se pretendia recolher e também porque, tratando-se apenas de um caso, era importante validar de alguma forma as primeiras respostas obtidas, no sentido de se conseguir uma análise mais profunda e credível da realidade estudada.

As entrevistas foram marcadas pessoalmente com a entrevistada, tendo em conta a sua disponibilidade e o nosso conhecimento prévio, fruto das relações profissionais. Neste primeiro contacto foram apresentados os objetivos do trabalho.

Com o consentimento informado (ver anexo III) e devidamente assinado pela participante, e depois de solicitarmos a devida autorização, recorremos à gravação das entrevistas, tendo lembrado a participante, antes do início da gravação, quais eram os objetivos das entrevistas, assegurámos a confidencialidade da informação recolhida e, num primeiro momento, perguntámos qual a sua idade, habilitações literárias e profissão exercida no momento.

Procedeu-se, de seguida, à realização das entrevistas propriamente ditas. Aqui foram colocadas as questões que constavam no guião previamente elaborado (ver anexo I), sendo que este construiu-se tendo por base a problemática específica deste estudo – a liderança no feminino numa IPSS. Assim, os objetivos deste guião, agrupados em diferentes blocos, foram os que passamos a apresentar (ver tabela 1):

¹² Ana Vicente tem vários trabalhos publicados no domínio da igualdade de género e foi presidente da CIDM (Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres), entre 1992 e 1996, sendo considerada uma perita, no nosso país, nas questões de género.

Tabela 1 – Blocos e respetivos objetivos constantes no guião de entrevista inicial

BLOCOS	OBJETIVO(S) DO BLOCO
Caracterização da entrevistada	- Conhecer a entrevistada
Caracterização da instituição	- Identificar/conhecer o historial da instituição
Experiências pessoais	- Identificar as características da entrevistada enquanto líder - Compreender as razões apresentadas pela entrevistada par a sua auto caracterização enquanto líder
Experiências profissionais	- Identificar as características da entrevistada enquanto líder - Compreender de que forma o percurso profissional da entrevistada contribuiu, ou não, para a emergência da líder
Dimensão social/relacional	- Nesta dimensão concreta, identificar situações e/ou pessoas que ajudaram/contribuíram (ou não) para a emergência da líder
Dimensão escolar/académica/formativa	- Neste aspeto concreto, identificar/compreender a importância/influência do percurso formativo formal para a emergência da líder
Relacionamento entre líder e liderado/a e/ou exterior	- Compreender as relações da líder com o/a liderado/a e/ou com o exterior - Identificar especificidades do comportamento dos/as liderados/as tendo em conta as questões de género e o facto de a líder ser mulher - Perceber de que forma o sexo dos/as liderados/as arrasta consigo questões específicas para a liderança
Dificuldades/problemas/compensações enquanto líder	- Compreender o percurso da entrevistada enquanto líder e a perceção que ela tem do seu trajeto profissional
Mulher e líder	- Identificar as características da entrevistada enquanto líder do sexo feminino - Compreender de que forma a ordem social de género tem, ou não, influência nas questões de liderança, na perspetiva da entrevistada
Conciliação trabalho/associativismo e família (mãe, esposa e dona de casa)	- Compreender de que forma a entrevistada concilia a vida familiar com a vida profissional/associativa
Género e liderança	- Compreender de que forma a entrevistada perceciona as questões da igualdade/desigualdade de género na liderança na sociedade atual
Términus da entrevista	- Permitir à entrevistada dispor de um momento para dizer o que quiser ou para fazer sugestões/críticas à entrevista

Como referimos acima, optámos pela entrevista semiestruturada, colocando questões abertas de forma a permitir à entrevistada abordar os assuntos apresentados,

não se limitando esta a respostas como ‘sim’ e ‘não’. De acordo com Amado (2009), “a bibliografia (Bogdan e Biklen, 1994; Ghiglione e Matalon, 1992, Quivy e Campenhoudt, 1998, Ludke e André, 1986) aponta a entrevista semi-estruturada (ou semi-directiva) como um dos principais instrumentos da pesquisa de natureza qualitativa, sobretudo pelo facto de não haver uma imposição rígida de questões, o que permite ao entrevistado discorrer sobre o tema proposto «respeitando os seus quadros de referência», salientando o que para ele for mais relevante, com as palavras e a ordem que mais lhe convier, e possibilitando a captação imediata e corrente das informações desejadas” (p. 182).

Após algum tempo, cerca de dois anos e cinco meses, e com o intuito de aferir as conclusões a que chegámos, foi realizada nova entrevista à líder da instituição. Para este momento, construiu-se um novo guião (ver anexo II) com base no guião da primeira entrevista, sendo que a maior parte dos blocos e respetivos objetivos não se alteraram. Esta estratégia de validação de informação revelou-se fundamental e deu-nos um suporte empírico acrescido para a análise do que foi ouvido. Os blocos e respetivos objetivos deste segundo guião estão expostos na tabela 2.

Tabela 2 – Blocos e respetivos objetivos constantes no guião de entrevista de validação

BLOCOS	OBJECTIVO DO BLOCO
Experiências profissionais	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as características da entrevistada enquanto líder - Compreender de que forma (ou se) o percurso profissional da entrevistada contribuiu para a emergência da líder
Dimensão social/relacional	- Identificar situações e/ou pessoas que ajudaram/contribuíram (ou não) para a emergência da líder
Dimensão escolar/académica/formativa	- Identificar/compreender a importância/influência do percurso formativo formal para a emergência da líder
Relacionamento entre líder e liderado/a e/ou exterior	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender as relações da líder com o/a liderado/a e/ou com o exterior - Identificar as características dos/as liderados/as tendo em conta as questões de género - Perceber de que forma o sexo dos/as liderados/as arrasta consigo as questões específicas para a liderança
Mulher e líder	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as características da entrevistada enquanto líder do sexo feminino - Compreender de que forma a ordem social de género tem, ou não, influência nas questões de liderança
Género e liderança	- Compreender de que forma a entrevistada percebe as questões da igualdade/desigualdade de género na liderança na sociedade atual
Análise SWOT	- Permitir à entrevistada refletir sobre o seu desempenho na instituição em termos de liderança
Término da entrevista	- Permitir à entrevistada dispor de um momento para dizer o que quiser ou para fazer sugestões/críticas à entrevista

Tendo por base o pensamento de Vieira (2011), “a validade de um trabalho científico tem a ver com a exactidão das conclusões obtidas”, sendo que a avaliação dessa validade “requer (1) a determinação do grau em que as conclusões representam, efectivamente, a realidade empírica e (2) o avaliar se os construtos elaborados pelo investigador representam ou medem as categorias reais da experiência humana (cf. Goetz e LeCompte, 1984)” (p. 54). De referir que, nas pesquisas de âmbito qualitativo, a pessoa do/a investigador/a tem relação direta com a validade das conclusões apresentadas, uma vez que é este quem descreve a realidade estudada, constituindo muitas vezes o principal instrumento de recolha de dados (Vieira, 1998).

Ainda em relação às entrevistas, a sua efetivação aconteceu na casa da entrevistada, por sugestão da mesma, e foi feita uma gravação áudio, com a sua autorização, permitindo, desta forma, um maior foco por parte da entrevistadora na condução das perguntas e uma melhor concentração nas respostas, no sentido de verificar se estas iam ao encontro do que se pretendia, sem estarmos com a preocupação de registarmos manualmente a informação

Em termos gerais, a duração total das entrevistas foi de três horas e vinte e quatro minutos, o que se traduziu em numerosas páginas de transcrição integral das mesmas.

5. QUESTÕES ÉTICAS RESPEITADAS NESTE TRABALHO

Várias são as questões éticas a seguir num trabalho de natureza qualitativa, como é o caso do estudo aqui apresentado, existindo uma prática comum (Amado, 2009), a qual não deve ser descuidada, de forma a manter-se o grau de exigência necessário à credibilidade do conhecimento produzido.

A este respeito, Vieira (2011) refere que numa investigação desta natureza deparamo-nos com duas questões de ética distintas: uma está relacionada com o contacto entre investigador/a e pessoa(s) estudada(s); a outra questão incide sobre vários aspetos, nomeadamente, o risco do plágio, a propriedade intelectual e a possível *fabricação de dados*.

Ainda segundo a mesma autora, várias são as razões que fundamentam a importância das questões éticas numa investigação qualitativa:

- “Porque a investigação realizada pode fazer mal às pessoas envolvidas;
- Porque a prioridade deve ser colocada no bem-estar de quem é estudado;
- Porque no decurso de uma investigação os participantes nunca deverão correr riscos superiores àqueles que correriam no seu dia-a-dia;
- Porque a importância da questão de investigação deve ser relativizada;
- Porque não devem ser usadas estratégias de investigação camufladas;
- Porque os participantes envolvidos devem ser totalmente esclarecidos das intenções do investigador e dos propósitos da investigação;
- Porque as pessoas envolvidas deverão dar a sua anuência através de um consentimento informado;

- Porque se algo tiver de ser ‘sacrificado’, então sacrifica-se a investigação e nunca as pessoas;
- Porque o investigador costuma ser um ‘instrumento vivo’ de recolha de dados, e em algumas pesquisas participa na vida das pessoas que estuda;
- Porque a investigação deverá ser conduzida tendo em mente que os seus resultados deverão contribuir de alguma forma para a melhoria da vida das pessoas envolvidas” (p. 63).

Neste contexto, vários são os princípios éticos que devem ser seguidos durante uma investigação de cariz qualitativo. Um desses princípios assenta no facto de se garantir que o estudo não irá causar qualquer dano a quem nele participa. Na verdade, “o investigador deve estar atento se os sujeitos em causa podem sair prejudicados, mesmo do ponto de vista psicológico, pela sua participação na investigação em causa” (Almeida & Freire, 2003: 216).

O/A investigador/a deverá, ainda, ter a preocupação, não só, quanto a possíveis riscos que a investigação acarrete para as pessoas estudadas, mas, também, a possíveis benefícios do estudo para esses mesmos indivíduos (Vieira, 2011).

A justiça é outro dos princípios éticos a ter em conta (idem). Este refere-se à igualdade de tratamento para com todas as pessoas intervenientes no estudo, nomeadamente, no que diz respeito à distribuição de riscos e benefícios resultantes.

Em relação ao princípio do *respeito pela autonomia/auto-determinação das pessoas*, este incide sobre a opção de escolha das pessoas em querer, ou não, fazer parte ou participar de determinada investigação (Vieira, 2011). Como tal, “o investigador deve fazer um contrato com os sujeitos onde possa clarificar as obrigações, os direitos e as responsabilidades mútuas. Neste ponto, deve o investigador ser o mais claro e preciso possível em relação aos aspectos da investigação que possam vir a afectar os participantes. Só assim podemos assegurar o *consentimento informado* do sujeito para a sua participação” (Almeida & Freire, 2003: 216). É, pois, de acordo com Amado (2009), essencial edificar uma relação assente “na sinceridade, na verdade e na confiança – nada no processo pode justificar a ocultação de objectivos e de procedimentos e muito menos, a mentira” (p. 294). Por exemplo, através da ocultação de gravadores para gravar conversas e/ou imagens (Bogdan & Biklen, 1994), sem o devido consentimento das pessoas envolvidas.

É, também, fundamental respeitar os valores e interesses de quem é estudado, sendo que estes devem ser protegidos de possíveis danos advindos da investigação (Vieira, 2011).

Quanto à questão da confidencialidade, esta deve ser uma prática durante toda a investigação, inclusive durante a redação do estudo, assim como a questão do anonimato/uso de pseudónimos para as pessoas envolvidas (Amado, 2009; Almeida & Freire, 2003; Bogdan & Biklen, 1994). Outra questão, ainda, prende-se com a autenticidade com que se escrevem os resultados (Amado, 2009; Bogdan & Biklen, 1994), pois “a característica mais importante de um investigador deve ser a sua devoção e fidelidade aos dados que obtém. Confeccionar ou distorcer dados constitui o pecado mortal de um cientista” (Bogdan & Biklen, 1994: 77).

De acordo com Amado (2009), “em todo o tipo de investigação, o teste fundamental à ética do investigador reside na protecção e na utilização que vai fazer dos dados recolhidos” (p. 295).

Tendo estes princípios éticos em mente, certificámo-nos que, durante todo o estudo, a pessoa estudada não iria ser alvo de qualquer tipo de dano, designadamente a nível psicológico. Para além disso, tivemos a preocupação de esclarecê-la quanto ao objeto de estudo da investigação, aos objetivos da mesma, aos direitos e deveres de cada uma das partes (investigadora/participante) e à forma como o trabalho iria ser realizado, nomeadamente com a gravação áudio das entrevistas, por forma a que esta pudesse tomar a sua decisão quanto à participação, ou não, neste estudo. Após o primeiro contacto, a interveniente mostrou-se totalmente disponível para colaborar na investigação, não colocando qualquer tipo de entrave à sua participação. No concernente à confidencialidade dos dados recolhidos ao longo do estudo e ao anonimato das pessoas envolvidas no mesmo, a sua garantia foi uma prática desde o início do trabalho, sendo que, para além de não se identificarem as pessoas envolvidas no estudo, também não revelámos qualquer informação recolhida a terceiros. Quanto à instituição onde a entrevistada exerce a sua liderança, optámos por não divulgar o seu nome, apesar de não haver impedimento na sua divulgação. Esta opção deve-se ao facto de, em nosso entender, não haver qualquer tipo de interesse ou mais valia para o conhecimento científico em fazê-lo.

Pretendemos que, desta forma, os dados apresentados sejam os mais fidedignos possíveis e que traduzam, de facto, o que ouvimos durante as entrevistas.

Terminado este capítulo, passamos ao próximo, que nos leva à apresentação e discussão dos dados.

CAPÍTULO II

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E REFLEXÃO EM TORNO DOS DADOS RECOLHIDOS

Tendo em consideração as questões relativas às opções metodológicas por nós tomadas, passamos agora à apresentação, análise e reflexão em torno da informação recolhida. Este segundo capítulo da parte empírica do estudo encontra-se organizado da seguinte forma:

- Análise de conteúdo, com base numa matriz de análise de conteúdo (MAC).
- Caracterização da instituição onde a entrevistada assume funções de líder.
- Análise e interpretação da informação resultante das entrevistas.
- Síntese e reflexão crítica em volta dos dados recolhidos.

Passamos a apresentar todos estes aspetos, numa tentativa de transmitir uma ordem lógica do trabalho interpretativo por nós efetuado.

1. CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DE CONTEÚDO E APRESENTAÇÃO DA MATRIZ ELABORADA

A análise dos dados recolhidos é fulcral, numa investigação, pois, para além da sua recolha, é necessária uma análise e interpretação dos mesmos (Amado, 2009). Assim, “o último passo numa investigação consistirá na análise dos dados recolhidos com a observação ou avaliação conduzida. Este tratamento de dados, seja qualitativo seja quantitativo, e sempre que possível ambos, vai permitir ao investigador e ao profissional retirar conclusões do seu estudo junto de um indivíduo, grupo, situação ou instituição” (Almeida & Freire, 2003: 197).

No âmbito dos estudos qualitativos, como o trabalho que aqui se apresenta, os dados recolhidos são, normalmente, de cariz semântico. Esses dados “traduzem as interpretações que são feitas da realidade, quer pelos participantes (perspectiva émica), quer pelo próprio investigador (perspectiva ética)” (Vieira, 2011: 46).

No que concerne à perspectiva émica, esta refere-se à interpretação de quem participa no estudo, quanto às suas vivências e comportamentos referentes à temática da investigação. Já a perspectiva ética refere-se à interpretação que a pessoa que está a investigar faz daquilo que ouve o observa no contexto do seu estudo, ainda que não seja um membro indígena do mesmo. Neste caso, o/a investigador/a apresenta uma interpretação dos fenómenos observados, no contexto analisado, passando a sua

compreensão sobre a sua leitura relativa à perspectiva émica para a comunidade científica.

No sentido de ir ao encontro das normas relativas aos estudos qualitativos, tentámos que a análise de conteúdo por nós realizada fosse imparcial e organizada em categorias. Iniciámos a análise de conteúdo fazendo uma leitura da entrevista e da documentação reunida, passando, depois, para a descrição e análise dessa informação, tendo em conta a problemática do trabalho, e terminámos tentando retirar conclusões dessa análise. Estas etapas vão ao encontro das três fases da análise de conteúdo referidas por Bardin (1977): pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Tendo em conta Amado (2009), “o primeiro grande objectivo da Análise de Conteúdo é o de organizar os conteúdos de um conjunto de mensagens num sistema de categorias que traduzam as ideias-chave veiculadas pela documentação em análise. Para isso, há que começar por espartilhar os textos nas unidades de sentido que se considerarem pertinentes em função das características do material a estudar, dos objectivos do estudo, e das hipóteses formuladas (caso as haja)” (p. 244). É após a fase de categorização que se aproximam e comparam “as unidades de registo a que se atribuiu o mesmo código. Só a partir daí se poderá passar ao segundo grande objectivo da Análise de Conteúdo, que é o de elaborar um texto que traduza os traços comuns e os traços diferentes das diversas mensagens analisadas e que, a partir daí, avance na interpretação e na eventual teorização” (idem, ibidem).

Na linha de Amado (2000), aquando da categorização, devem ser tidas em conta as seguintes características: exclusividade; exaustividade; objetividade; pertinência; homogeneidade e produtividade.

No nosso estudo as categorias foram definidas após a entrevista, sendo que tiveram em atenção os objetivos deste estudo de caso. Foi nosso intuito gerar as categorias necessárias para abranger todo o conteúdo recolhido, contudo teve-se o cuidado de delinear bem os limites das mesmas, para que apenas fosse possível incluir determinada informação numa só categoria, respeitando tanto quanto possível os princípios da construção das categorias atrás referidas. No sentido de uma análise mais minuciosa da informação, dentro de cada categoria criaram-se subcategorias e indicadores, por forma a facilitar a seleção das unidades de registo.

Quanto às unidades de registo, Amado (2009), diz-nos que “Ghiglione e Matalon (1992:193) designam a *unidade de registo* como o segmento de conteúdo mínimo que é

tomado em atenção pela análise (frase, por exemplo). Vala (1986: 114) considera-a como o segmento determinado de conteúdo que se caracteriza colocando-o numa dada categoria” (p. 246). Ainda na linha deste autor, uma unidade de registo pode contemplar “pelo menos, uma palavra, uma proposição (leitura literal), um tema (leitura interpretativa), ou um acontecimento (incidente crítico)” (idem, p. 247).

No nosso estudo foram consideradas unidades de registo excertos significativos das transcrições efetuadas das entrevistas realizadas.

No sentido de facilitar a análise de conteúdo, o próximo passo do nosso trabalho consistiu em construir a matriz de análise de conteúdo das entrevistas (MAC) (ver anexo IV).

Esta matriz está dividida em nove categorias, que por sua vez estão divididas em subcategorias e em indicadores, como é possível observar na tabela que se segue (ver tabela 3).

A apresentação desta tabela nesta parte da tese permite oferecer uma visão de conjunto do material interpretado, sendo que depois de um momento mais descritivo da informação relativa à primeira categoria – A Instituição – passamos a um exercício mais interpretativo do que ouvimos por parte da entrevistada.

Tabela 3 – Categorias, subcategorias e indicadores presentes na Matriz de Análise de Conteúdo (MAC)

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	INDICADORES
A Instituição – AJCSS	Origens	A Associação surgiu para dar resposta às necessidades de um grupo de jovens.
	Atualidade	A Associação nos dias de hoje é uma organização formal que trabalha com dinâmicas não formais.
	A entrevistada e a Associação	A ligação da entrevistada à Associação reside, particularmente, no contacto com as pessoas e com o território.
Experiências Pessoais	Ser líder	Na perspetiva da entrevistada ser líder é, a cima de tudo, estar com as pessoas; As características de um/a líder variam de acordo com as circunstâncias do exercício da liderança.
	Autoavaliação enquanto líder	Autoavaliação feita pela entrevistada acerca das suas características pessoais que a formam uma líder.
	Desenvolvimento da liderança	As competências da liderança são desenvolvidas ao longo da vida, na perspetiva da entrevistada.
	Consequências do exercício da liderança	Dificuldades e compensações enquanto líder e seu significado para a entrevistada.
Experiências Profissionais	Percurso profissional inicial (anterior ao cargo de liderança)	Perceções da entrevistada acerca do desenho do seu percurso profissional.
	Percurso profissional enquanto líder	Condições do percurso profissional que levaram à emergência da líder.
Dimensão Social / Relacional	Redes sociais e liderança	Influência das redes de suporte social nos comportamentos de liderança.
	Modelos e líder	Pessoas consideradas ‘exemplos’ que contribuíram para a faceta de líder da entrevistada.
	Amigos	Visão da entrevistada sobre a perceção que os/as amigos/as têm dela enquanto líder.
Dimensão Escolar / Académica / Formativa	Aprendizagens formais	Contributo das aprendizagens formais para as competências de liderança da entrevistada.

Tabela 3 – Categorias, subcategorias e indicadores presentes na Matriz de Análise de Conteúdo (MAC) (continuação)

Relacionamento entre Líder e Liderado/a e/ou Exterior	Papel de líder	Perceção da entrevistada sobre o seu papel de líder na instituição.
	Liderados/as	Perceção da entrevistada sobre as relações que estabelece com as pessoas que lidera. Características que a entrevistada entende necessárias para se fazer parte da equipa da Instituição.
	Ligação da líder com o exterior da instituição	Perceção da entrevistada sobre as suas relações com as entidades externas.
	A líder e a equipa	Tipo de influência que a líder perceciona exercer sobre a equipa de liderados/as.
		Características do 'modelo' que a entrevistada pretende querer ser para os/as suas/suas liderados/as.
		Relevância da opinião da equipa para a líder.
Género e Liderança	Mulher e líder	Perceções da entrevistada sobre a possível influência de 'ser mulher' no exercício da liderança.
		Visão da entrevistada sobre a origem inata ou adquirida das características das mulheres.
	Características das mulheres e dos homens líderes	Características dos rapazes e das raparigas.
		Características resultantes da construção social do género por parte de cada um dos sexos.
		Perceção da entrevistada acerca da liderança exercida por homens e por mulheres.
	A especificidade da liderança no 'feminino', no entender da entrevistada.	
Igualdade / desigualdade de género e liderança	Visões da entrevistada sobre a igualdade e/ou desigualdade de género na liderança na sociedade atual.	

Tabela 3 – Categorias, subcategorias e indicadores presentes na Matriz de Análise de Conteúdo (MAC) (continuação)

		Medidas a tomar, na perspetiva da entrevistada, no sentido de alterar a atual situação.
Conciliação Trabalho/Família	Conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal	A conciliação entre a esfera pessoal/familiar e a esfera profissional/associativa não é tarefa fácil, na perspetiva da entrevistada.
	Estratégias de conciliação	As estratégias adotadas para conciliação das suas diferentes esferas de vida incluíam a delegação de competências e a atribuição das tarefas domésticas a outras pessoas.
	Autoavaliação da qualidade de vida	A qualidade de vida seria melhor se houvesse maior conciliação entre as diferentes esferas de vida.
Considerações Finais	Liderança, igualdade, homens, mulheres	As questões de género continuam a ser importantes na sociedade atual, porque é necessária uma sociedade mais equilibrada e justa.

Como referimos acima, cada categoria encontra-se, ainda, repartida em subcategorias e em indicadores. Após a construção e preenchimento da MAC numa tentativa de síntese da informação recolhida, passámos à interpretação da mesma, no sentido de compreender e, posteriormente, refletir em torno do fenómeno estudado, estabelecendo relações com a revisão da literatura por nós realizada. Sempre que se revelar necessário e respeitando o chamado princípio do literalismo, ilustramos as nossas observações com excertos retirados da entrevista.

2. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO ONDE A ENTREVISTADA EXERCE A SUA LIDERANÇA¹³

A organização em questão é, como já mencionámos, uma Instituição Particular de Solidariedade Social que intervém na comunidade onde se encontra inserida, com o objetivo de, continuamente, observar as problemáticas de desenvolvimento territorial. Neste sentido, através do recurso a diagnósticos sistemáticos, a organização desenvolve ações em variadas áreas: formação, educação e informação, animação sociocultural e intervenção social e comunitária. Tem também como missão intervir junto da população em risco, com o intuito de promover o desenvolvimento cultural, económico e social da freguesia e áreas limítrofes:

¹³ A caracterização que apresentamos teve por base, fundamentalmente, a pesquisa em documentos da instituição.

“É uma organização, toda ela muito diferente, formal... trabalhamos ainda muito nas dinâmicas não formais, da formação, e tem também parte humana que é também estrutura formalizada dos procedimentos, do propalamento... e a [instituição] é uma entidade do diagnóstico formalizado com estudos, mas também de diagnóstico, de pareceres e de ideias informais, de intuição, agarra muito o que vem das pessoas no sentido das suas propostas e ideias e iniciativas de ação porque nem tudo é tão racionalizado assim, e temos de determinar esta mistura da racionalização e da não racionalização, da ciência e talvez da não ciência. E depois é um grupo de pessoas que dá resposta às suas necessidades de empregabilidade vão ao encontro das necessidades do mercado... em termos de formação, informação, conhecimento, ação, respostas múltiplas das necessidades”(excerto da entrevista).

2.1. Breve Historial da Instituição

De seguida é apresentado um breve historial desta IPSS, começando na sua constituição e terminando nos dias de hoje:

- **1982:** Criação da associação, a partir de um grupo de estudantes do ensino secundário que se dedicava a atividades ligadas ao teatro:

“A [instituição] foi criada em 1982 e as circunstâncias era que eu trabalhava com miúdos jovens, com jovens alunos, aliás começámos de uma forma formal, um grupo de jovens que vinha ter comigo aqui a casa, que andavam a estudar no externato e que queriam fazer teatro. Bom, e as coisas continuaram e foi um crescer natural, para dar resposta as necessidades que os jovens tinham, eles tinham necessidades de fazer muito mais de só ir para a escola aprender o português, o francês e a matemática. Uns queriam ser atores, e eu sentia que podia estar com eles, eu também tinha essa necessidade, eu era muito jovem, tinha 20 e tal anos, tinha 27, 28 anos, 26 e pronto e era aí que eu tinha também o meu grupo de identidade”.

- **1989:** Começo de atividades com grupos mais desfavorecidos (económica e socialmente), a partir de um Projeto de Prevenção Primária.
- **1997:**
 - Reconhecimento do estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) e aceite a inscrição no Registo Nacional das Associações Juvenis (RNAJ) do Instituto Português da Juventude (IPJ).
 - Acreditação pelo Instituto para a Inovação na Formação (INOFOR); atual Direção Geral do Emprego e das Relações no Trabalho (DGERT), enquanto entidade formadora.
- **1998:** Constituição como Associação de Utilidade Pública.
- **De 2002 a 2005:** Desenvolvimento de projetos no âmbito dos Planos Municipais de Prevenção Primária das Toxicodependências do Instituto da Droga e da Toxicodependência (IDT).
- **2006 até à data:**

- Homologação, pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), enquanto Entidade Formadora, de ações de Formação Pedagógica Inicial de Formadores/as.
- Atribuição do estatuto de Centro Novas Oportunidades (CNO).

2.2. Objetivos da Instituição

Os objetivos da instituição, de acordo com os seus estatutos, são os seguintes:

- Desenvolver atividades de apoio a crianças e jovens, à sua arte e criatividade, no sentido de promover a sua inserção social.
- Informar, formar e educar todas as pessoas, independentemente da sua idade ou sexo, em particular aquelas que se encontram em situações de desfavorecimento social, económico e cultural.
- Participar ativamente em ações de desenvolvimento local.
- Atuar em toda a freguesia da Benedita, freguesias limítrofes, concelho de Alcobça e concelhos circundantes que com este se articulam ao nível do trabalho e do emprego.

2.3. Polos da Associação

Atendendo à abrangência da sua atuação, nomeadamente, ao nível de diferentes públicos-alvo e valências, e tendo ainda em conta a diversidade das problemáticas identificadas no território, a entidade encontra-se organizada por dois polos de ação que, apesar de serem independentes, estão em constante articulação, com vista à promoção global do desenvolvimento multidisciplinar do território.

a) Pólo de Formação e Desenvolvimento

- Academia de Trabalho e Formação
- Centro Novas Oportunidades

b) Pólo de Crianças e Jovens

- ATL – Atividades de Tempos Livres
- Percursos Alternativos – Projeto no âmbito do Programa Escolhas
-

2.4. Recursos Humanos

Para que uma organização/instituição funcione, de forma a prosseguir os seus objetivos estratégicos, necessita de ter recursos humanos para desenvolver as atividades

que vão nesse sentido. Por isso, uma das preocupações desta IPSS é ter um conjunto de colaboradores/as aptos/as a responder adequadamente aos desafios e necessidades reais, com vista a concretizar com qualidade a sua missão.

Sendo assim, esta instituição conta nos seus quadros de pessoal com uma vasta equipa de colaboradores/as nas quatro valências, especializados/as em diversas áreas, que trabalham para levar a cabo todo um conjunto de ações e, conseqüentemente, concretizarem os objetivos anteriormente enunciados

Na tabela 4 encontra-se uma breve descrição dos recursos humanos da instituição. Os nomes foram substituídos propositadamente por letras do alfabeto, de forma a garantir o anonimato dos elementos.

Tabela 4 – Equipa técnica da Instituição (com contrato a termo) a 31 de Julho 2012

COLABORADOR/A	SEXO ¹⁴	IDADE	HABILITAÇÕES LITERÁRIAS
A	F	55	Doutoramento
B	F	25	Licenciatura
C	F	34	Licenciatura (frequência de mestrado)
D	F	34	Licenciatura
E	F	29	Licenciatura
F	M	37	Licenciatura (frequência de mestrado)
G	F	21	12º ano
H	M	29	Licenciatura (frequência de mestrado)
I	F	32	Licenciatura (frequência de mestrado)
J	F	30	Licenciatura (frequência de mestrado)
K	F	28	Licenciatura
L	F	30	Licenciatura
M	F	32	Licenciatura
N	F	31	Licenciatura
O	M	31	Licenciatura

¹⁴ F – Feminino; M - Masculino

Ao observarmos a tabela 4, podemos verificar que as idades dos/as colaboradores/as desta organização, à exceção de um elemento que tem 55 anos de idade, se situam entre os 21 anos de idade e os 37 anos de idade. A maioria das pessoas que colabora com a instituição é do sexo feminino e, à exceção de uma pessoa que possui o 12º ano de escolaridade e outra que possui doutoramento, as restantes têm como habilitações literárias a licenciatura. Destas últimas, cinco encontram-se a frequentar mestrados.

Depois desta sucinta caracterização da instituição onde a entrevistada exerce a sua liderança, passamos à análise e interpretação das informações recolhidas durante as entrevistas e que deram corpo a este estudo de caso propriamente dito.

3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA INFORMAÇÃO RESULTANTE DAS ENTREVISTAS

Passamos, agora, à apresentação dos dados recolhidos nas entrevistas. Esta exposição é feita segundo a ordem da matriz de análise de conteúdo, ainda que, sempre que considerámos pertinente, aglomerámos alguma informação no sentido de a tornar mais simples e entendível.

3.1. A Líder

A participante analisada neste estudo de caso é uma mulher que, aquando das entrevistas iniciais, tinha 53 anos de idade, exercia funções de presidente da direção na instituição onde tem vindo a exercer a sua liderança e era doutorada em Sociologia do Trabalho:

“Neste momento estou como presidente [da direção], durante muitos anos não tive o lugar como presidente, eram homens que assumiam, outras vezes estava noutros cargos, outras não gostava de estar na associação”.

Quanto ao seu papel nesta instituição, a entrevistada refere que:

“(…) é estar à escuta das necessidades, das motivações, é montar o puzzle. Como estou muito bem integrada no território conhecendo muito bem as diferentes realidades das empresas, dos jovens (...)”.

“À medida que vou buscando as informações no campo da ciência vou também escutando as pessoas, ouvindo, e depois quando os jovens, os licenciados, os desempregados procuram a associação. Quer dizer, é sempre esta história de tentar ajudar a construir as peças do puzzle, os vários agentes, as várias necessidades e é sempre mais este papel”.

“Sempre muito direta e próxima porque sempre a reunir... não é de certa maneira reuniões formais mas passava todas as semana pela [instituição] e às vezes duas e três e quatro vezes”.

Sintetizando, a participante enfatiza o facto de ter um papel de auscultação das necessidades das pessoas e das empresas locais, muitas das quais procuram a instituição que lidera, e as quais tenta ajudar na colmatação das necessidades apresentadas.

3.2. Experiências Pessoais e Liderança

No campo das suas experiências pessoais, e quando questionada sobre a sua visão relativamente ao que é ser líder, a entrevistada refere várias particularidades que considera serem características de alguém que assume esse papel, como podemos observar na tabela que se segue.

Tabela 5 – Características, na visão da entrevistada, de um/a líder

CARACTERÍSTICAS PRÓPRIAS DE UM(A MULHER) LÍDER E RESPATIVOS INDICADORES	UNIDADES DE REGISTO
<p>Acreditar/gostar das pessoas</p> <p>Uma líder deve gostar e acreditar nas pessoas</p>	<p><i>“para mim ser líder é estar com as pessoas e acreditarmos uns nos outros”; “tem de gostar de estar com as pessoas e gostar das pessoas”</i></p>
<p>Estimular ideias</p> <p>Uma líder deve ser capaz de estimular ideias nos outros</p>	<p><i>“estimular ideias e espreitar as ideias, isso é que é a liderança”</i></p>
<p>Distanciação</p> <p>Uma líder deve pautar-se pela distanciação em termos de interesses pessoais</p>	<p><i>“a liderança implica distanciação, implica ausência de interesses pessoais”; “agora pode é distanciar-se, tem de saber fazer distâncias de vidas, e marcar ponto é não estar bem com Deus e com o diabo, saber lidar com Deus e com o diabo, o que não quer dizer que alinhe, marcar linhas de defesa, dizer “ok, sim, sim, tudo bem” e esta distanciação é importante”</i></p>
<p>Abertura de espírito</p> <p>Uma líder deve ter abertura de espírito</p>	<p><i>“alguém que predispõe a abertura de espírito para que em conjunto se encontre o caminho, agora, para essa liderança ser como eu a entendo e como eu gosto dela tem de ser uma liderança conjuntamente assumida, é assim, fazer com que a vida aconteça mas também deixar com que a vida aconteça fazer com que a organização siga determinados rumos em conjunto com as pessoas mas também deixar que ela siga o rumo independentemente de eu pensar ou não de essa forma”</i></p>

Tabela 5 – Características, na visão da entrevistada, de um/a líder (continuação)

<p>Informada</p> <p>Uma líder deve ser uma pessoa informada</p>	<p><i>“eu para ser líder tenho de estar mais informada ou então saber-me aproveitar da mais informação que cada um dos agentes tem e disponibilizá-la no coletivo e fazer escoar essa informação, isso para mim é que é ser líder, depois o resto é ser gestor, não líder, mas tem que se fazer com que os processos aconteçam”</i>; <i>“Primeiro ser uma pessoa muito informada, ser conhecedor, ler, escuta, viaja, conhece o que se passa no país e no mundo, vê... tem de sair ao estrangeiro tem de sair do país”</i></p>
<p>Autoconhecimento</p> <p>Uma líder deve ter autoconhecimento</p>	<p><i>“tem de saber o que quer”</i></p>
<p>Racional e irracional/emotiva e condescendente</p> <p>Uma líder deve ser, simultaneamente, racional e irracional / emotiva e condescendente</p>	<p><i>“tem de ser racional e ao mesmo tempo irracional, saber ser emotiva e condescendente e às vezes perceber que a razão não resolve, e às vezes deixar que as coisas se resolvam por si, outras vezes impor que as coisas se resolvam, sobretudo estar à escuta, à escuta, à escuta, e depois também saber perceber quando é o momento que tem de se retirar”</i></p>
<p>Democrata</p> <p>Uma líder deve ser uma democrata</p>	<p><i>“eu acho que um líder deve ser um verdadeiro democrata, a democracia pura no direito do ser e do não ser, mesmo o líder tem de aceitar aqueles que são contraditórios ao seu ser, à sua forma de ver”</i></p>
<p>Auto líder</p> <p>Uma líder deve procurar constantemente desenvolver as suas competências de liderança</p>	<p><i>“neste momento na [instituição] o que eu quero é que cada pessoa da [instituição] seja líder, que cada pessoa tenha auto liderança, e só assim é que uma pessoa consegue ser um bom líder. Um líder é ajudar as escolhas de liderança de cada um”</i>; <i>“Ser líder é ser auto líder, se eu buscar sempre o conhecimento, das duas uma, ou me leva para aquilo que é a perfeição eu então vivo no mundo dos deuses e consigo viver na terra sem precisar da realidade e eu sou perfeito ou então antecipo-me na procura de ajudar a construir a cadeia dos outros e a mim com os outros”</i></p>
<p>Proativa</p> <p>Uma líder deve ser uma pessoa proativa</p>	<p><i>“há pessoas que nós percebemos que se a gente as enquadrar bem no lugar com predefinição de procedimentos até são bons profissionais, mas nunca conseguem assumir por si responsabilidades e de proactividade. Um líder é uma pessoa que tem de ser proactiva, proactiva em si, para consigo, com os outros a informação, é tudo a busca do conhecimento.”</i></p>

Relativamente às características que são desejáveis numa líder, a entrevistada refere que estas podem variar de acordo com as circunstâncias em que se verifica o exercício da liderança:

“Eu acho que se pode ser líder com características muito diferentes porque também depende do objeto, do local e das condições da liderança”.

Neste contexto, a líder considera que liderar é gerir e otimizar pessoas e recursos. Indo ao encontro do que considerou serem as características de um/a líder no ponto anterior, quando fala das características desejáveis de um/a líder, a entrevistada observa que é preciso estar com as pessoas, ouvi-las, pensar, matematizar, sintetizar, objetivar e relacionar os fenómenos:

“Ora bem, para gerir recursos e pessoas, otimizar, recursos e pessoas é estar com as pessoas, é sobretudo saber ouvir, ficar rouco de tanto ouvir, saber fazer sínteses, saber pensar, e saber cruzar variáveis, e saber, vamos lá ver, pôr perante as pessoas os diferentes pontos de vista, e matematizar, matematizar os fenómenos, objetiva-los e tirar-lhe a carga emotiva, valorativa”.

As características indesejáveis de um/a líder, do ponto de vista da entrevistada, são a necessidade e o prazer de praticar o poder que as pessoas que ocupam os cargos de liderança poderão ter. Por vezes as circunstâncias exigem que o/a líder exerça o seu poder, no entanto, este não deve ser exercido apenas por prazer do/a líder:

“(...) às vezes temos de exercer poder e mando, mas se isso acontecer por força das circunstâncias e não por prazer da pessoa que está nesse lugar”,

“Eu já tenho estado em situações que eu vejo que as pessoas adoram o poder, adoram a chefia, adoram mandar, palavra de honra que eu acho que aí as pessoas não conseguem assumir”.

Esta característica apontada como indesejável pela entrevistada é, segundo ela, algo que a faz refletir sobre o seu exercício da sua liderança:

“(...) às vezes me assusta ter certos poderes, e tenho de fazer um esforço e pensar para mim mesma, mas tu estás a agir assim por agarro ao poder ou por estar a ajudar, tem calma vê lá bem e tal... tem que se fazer muitas vezes meditação, e auto meditação, eu faço muitas vezes, e autoanálise, e que estou a pensar nas situações no sentido de eu um pouco com o coração tomar a decisão e não tão racionalmente mas mais auto criticar e auto analisar, acho que o problema é quando o poder sobe à cabeça.”

Ao autoavaliar-se enquanto líder, a entrevistada refere que, por vezes, sente-se angustiada e com receio das decisões a que o seu poder de persuasão possa levar:

“(...) às vezes sinto-me com medo sou sincera, e fico angustiada, e tenho algum receio que o meu poder de persuasão que de alguma forma acontece e não só com a [instituição], até com [outra associação], até noutros sítios, com grupos de trabalhos na formação, o poder que nós às vezes temos em como ouvir as pessoas, e aquilo que nós dizemos leva a decisões, e isso é resultado penso eu de uma situação que é conhecida como liderança”.

“(...)eu tenho muito medo da liderança, quando eu comecei a ser líder, quer dizer, há o líder ditador, democrático... eu tenho medo dos líderes, e às vezes sinto que estou em certos lugares tenho de ter muito cuidado para eu não fazer burrice e às vezes assusta-me e apetece-me ir só guardar cabras para a serra”.

No respeitante ao desenvolvimento das suas competências de liderança, o sujeito atribui-lhe uma dimensão relacional, na medida em que, na sua perspectiva, quando era mais nova já tinha gosto por estar com as pessoas, nomeadamente liderando o grupo de teatro da escola, e gostava de viajar e conhecer. A par desta dimensão relacional, observamos uma dimensão mais individual, quando a entrevistada refere que gosta de estar sozinha para pensar e refletir:

“(...) eu já naturalmente no grupo da escola liderava o teatro, eu já naturalmente fazia isso, porque eu gostava de estar com as pessoas, eu gostava muito de sair, viajar, conhecer, e não gostava de estar sozinha. Gosto de estar sozinha para pensar e refletir, mas gostava de me sentir com as pessoas, e gostava de ter amigos e amigas. Quer dizer, agora de repente quando tenho de assumir cargos e responsabilidades e que eu tenho de defender a honra do convento dou por mim a fazer coisas que eu não sabia que era capaz de as fazer, (...), é capaz de ter a ver com a personalidade e natureza de cada um pode ser.”.

Quanto às consequências do exercício da sua liderança, e no concernente às dificuldades sentidas, a participante disse-nos que:

“(...) às vezes quando aparecem os mafiosos, e a gente tem que os desmascarar sem magoar ninguém e saber se defender sem agredir e sem prejudicar a organização, epá isso é complexo... e cada caso foi diferente, de forma diferente, em circunstâncias diferentes, condições diferentes...”.

Por outro lado, as compensações que tem tido nestas funções são várias:

“(...) ver a organização crescer, é sentir que as pessoas gostam também de estar ali, é sentir que há respostas sociais, é sentir que é um contributo para a terra para a para a região, e... sei lá, depois há sempre aquela questão que nós dizemos que não queremos que é o narcisismo que é (...). Pronto, é esta satisfação de alguma missão cumprida, do processo chegar a bom bordo, do barco atracar e do barco fazer pesca, de ajudarmos e contribuir no desemprego deste contexto juvenil, e também do problema das baixas escolaridades, a interação com as pessoas, etc. Quer dizer, isto é uma satisfação, não haja dúvida, dá-nos alguma paz de alma, mas simultaneamente também dá muita angústia, as coisas no seu processo de execução... isto de lidar com gente muito nova não é tão fácil assim, porque se por um lado é muito giro, por outro os jovens são conscientemente inconscientes, eles têm consciência que são inconscientes e que gostam de inventar e de criar e essa força de vitalidade, esta confiança, este desejo é fascinante, e também me leva a mim a ter esse desejo, porque se eu não estivesse rodeada de gente nova é um pouco eu sentir que vou contribuir para a satisfação das suas necessidades, e das suas vontades e que eu consigo ter alguns instrumentos que eles têm energia e que eu tenho um pouco mais da teoria e o conceito e a interação e a relação na sociedade, então juntando as duas é possível levar a proposta a bom bordo”.

3.3. Experiências Profissionais

Quanto às suas percepções relativamente ao seu percurso profissional, a entrevistada afirma que sempre trabalhou. Em criança, durante as férias [escolares], trabalhava na agricultura, mais tarde passou a ajudar as irmãs nas limpezas das suas casas e, no tempo da faculdade, fazia cintos e suspensórios para vender, o que permitia que fosse autónoma [financeiramente]:

“Eu em garota nas férias trabalhava na agricultura, eu sempre trabalhei. E depois, mais tarde, ajudava nas limpezas da casa das minhas irmãs. Agora, começando a trabalhar assim em termos de... Depois quando estava na faculdade fazia cintos, suspensórios e era autónoma, sempre aprendi a área do negócio e empreendedora para ter a minha autonomia”.

Após terminar a licenciatura, com 25 anos de idade, passou a trabalhar com vínculo ao ministério da educação, passando, também, pelo Instituto de Reinserção Social. E foi nesta instituição que percebeu a importância de trabalhar com a comunidade as questões da prevenção primária dos problemas, passando a fazê-lo através de outras atividades, para além da sua profissão principal:

“E fui sempre trabalhando ligada ao Ministério da Educação, também trabalhei no Instituto de Reinserção Social, foi um maço muito forte na minha vida, ainda trabalhei com aquilo que chamei na altura o “cano de esgoto” da sociedade, pessoas que chegam a esta fase já com problemas muito sérios já é difícil a inserção, o mais fácil é a prevenção. E foi nesse acreditar da prevenção e num conceito certo modelo de sociedade que ia-se ligando as todas atividades de teatro com o processo de prevenção primária dos problemas, do trabalho na comunidade com os mais desfavorecidos.

(...) e havia outras formas de integrar paralelas que podiam ser criadas que era, o que eu achava que acontecia nos outros países, hoje em dia já não acho que acontece tanto assim, e nós tínhamos de criar um modelo alternativo, foi aí que eu fui desenvolvendo, sempre em dupla atividade (...).”

Por esta altura da sua vida, passou a gerir uma empresa da família, com a qual considera ter feito muitas aprendizagens:

“(...) paralelamente apareceu-me uma empresa na família que tive de gerir e aprendi muito, aprendi imenso porque percebi que também a própria organização tinha de ser gerida a um nível muito mais empresarial, também foi um contributo muito forte”.

Segundo a entrevistada, a gestão desta empresa trouxe-lhe alguns conflitos [internos], nomeadamente, ao nível das questões de género, na medida em que trabalhava com mulheres que chegavam ao trabalho já cansadas dos seus afazeres

domésticos, mas, apesar disso, tinham que trabalhar e produzir na empresa. Esta realidade era compreendida pela entrevistada, contudo, enquanto gestora da empresa, tinha como preocupação a gestão financeira da mesma, o que a levou, a determinada altura, a contratar mais homens no sentido de criar equilíbrios na empresa:

“(...) as mulheres chegavam ao trabalho cansadas de tratar dos filhos e maridos. Volta e meia chegavam e o que é que elas queriam? Ir para a casa de banho fumar um cigarro e sentar-se, e elas precisavam de entrar na produção. Por outro lado, eu percebia esta realidade mas tinha de gerir a empresa do ponto de vista financeiro económico, a rentabilidade/sustentabilidade. Isto brigava comigo, nos meus conselhos [de gestão empresarial], e depois a minha atitude como gestora ali, quantas vezes eu pensei que para gerir a empresa tinha de fazer a emancipação da mulher cá fora, ou então só podia admitir homens. E digo que a determinada altura comecei a admitir mais homens para criar equilíbrios lá dentro”.

Relativamente ao seu percurso profissional, enquanto líder, e às condições desse mesmo percurso que levaram à emergência da líder, a entrevistada diz que não consegue ficar parada face a um problema, indo ao encontro de quem precisa. E esta sua atitude deve-se, também, à sua experiência profissional no Instituto de Reinserção Social:

“Eu não sei se é preocupação, do foro da genética, que é, eu não consigo ver um problema e ficar impávida e serena, as coisas mexem comigo, a vida e o problema dos outros mexe comigo, preocupa-me. Foi a minha passagem pela reinserção social, é a minha vida em comunidade na sociedade (...)”.

Neste seguimento, e no sentido de tentarmos compreender quais as razões pelas quais a entrevistada refere que se dedicou à investigação como forma de ‘fugir’ da empresa familiar, para utilizar as suas palavras [“Depois a investigação para fugir da própria empresa (...)”], realizámos, como já foi mencionado anteriormente, uma entrevista de validação.

Quando questionada sobre o porquê desta afirmação, a entrevistada disse-nos que a cultura vivida na empresa não ia ao encontro das suas vivências:

“(...) quer dizer, havia aquele modelo que os trabalhadores assalariados chegavam e esperavam que o patrão lhes dissesse faça isto e faça aquilo, quer dizer, não havia ali uma atividade, um envolvimento no projeto... e também se percebia porquê, porque o projeto vinha de fora, o projeto era um emprego, não era algo que tivesse sido construído com eles e para eles, assim como me lembro, a empresa em si não me fascinava só por ser algo onde fosse buscar o ordenado, ou a remuneração ou o lucro. A eles também a empresa era sentida como algo onde se ia só buscar o salário, e repare, e talvez por alguma coisa pessoal, havia a necessidade de eu me sentir de outra forma porque trabalho e emprego eu já tinha”.

Nesta altura, já era professora, mas com esta experiência empresarial apercebeu-se da necessidade de atuar junto das pessoas.

“(...) eu era uma pessoa que lia, empenhada, interessada, que pensava e isto ia-me criando assim uma bola de emaranhado que eu senti que tinha de ir à procura, sentia que algo estava a acontecer, que era um mundo diferente... sentia que, por um lado, era professora e nessa altura eu era professora do secundário portanto eu via, professora de sociologia e também era professora de teatro, sentia que os jovens tinham toda uma equação e uma formação que eles eram espectadores, eles não eram atores. Ditavam-se teorias e eles eram espectadores perante elas, a partir daí chegávamos às empresas, às pessoas... o trabalho era o meio para ir satisfazendo as suas necessidades financeiras claro e não também visto como uma outra natureza, da satisfação, da profissão, do mundo coletivo, desenvolvimento, etc. (...). O trabalho cansava, era mal pago, eram trabalhos com ordenados baixos mas também que entrando ali, eu não percebia como é que se podia pagar ordenados mais altos quando as pessoas não tinham outra pro-atividade para estimular-se dentro de si o próprio conceito de trabalho, ou de envolvimento ou de empresa ou de construção quer dizer é algo que o trabalho é extrínseco à pessoa, quer dizer, vem de fora para dentro, é uma necessidade e é uma resposta e a partir dali quando saem do trabalho e esquecem-se do trabalho porque aquilo é... pronto, foi tudo... Foram experiências que me levaram, de facto, a ir à procura de mim, deste jogo e com os outros e com a sociedade”.

No que concerne ao tipo de investigação a que se tem dedicado, a entrevistada diz que a sua área de estudo tem sido a do desenvolvimento territorial ligado às empresas. A investigação, para ela, faz sentido na sua ligação com a ação:

“[Os estudos] não funcionam num vazio, numa abstração, eles funcionam sempre enquadrados na materialidade e na territorialidade onde se localizam. E é dentro disso que eu logo começo a projetar se nós temos, se adquirimos ali alguns estilos, alguns saberes quer dizer e depois de vermos as necessidades, as necessidades do território e das pessoas quer dizer e também vimos oportunidades... quer dizer, é neste jogo de conhecimento, de necessidades e depois oportunidades que neste ponto se encontrem com o conhecimento e as necessidades se cruzem que está (...) e todos começamos a fazer propostas e estas propostas sempre ligadas às associações”.

Para além desta sua visão sobre a utilidade do conhecimento produzido, a entrevistada considera-se uma ‘agitadora’, alguém com ‘coragem para o risco’, alguém com ‘perda de medo’.

3.4. Dimensão Social / Relacional

As redes de suporte social também tiveram influência nos comportamentos de liderança desta nossa entrevistada. Do seu ponto de vista, estas redes foram catalisadoras desses comportamentos, uma vez que sempre gostou de ouvir as pessoas e, conseqüentemente, identificar-se com elas:

“(...) sempre muito catalisadoras porque eu gosto de ouvir as pessoas e depois naturalmente vou-me identificar com as pessoas e vamos continuar e encontrar com as pessoas com quem nos identificamos, e é nesta partilha de identidades que há continuidades”.

Também as redes profissionais tiveram um papel importante nos seus comportamentos de liderança, na medida em que a entrevistada, para além do trabalho na IPSS onde é líder, tem trabalhado com outras organizações que contribuíram para o seu enriquecimento a este nível:

“E depois também as redes profissionais. As redes profissionais em termos dos outros centros com quem eu trabalho, eu nunca trabalhei só na [IPSS] quer dizer, isto também enriqueceu muito (...)”.

Ainda no campo relacional, a entrevistada aponta três pessoas de áreas distintas – política, ciência e religião, que considera terem sido ‘exemplos’ para si e que contribuíram para a construção da sua faceta de líder:

“Há pessoas, há pessoas que eu posso dizer que são o contrário umas das outras mas complementares, há três homens (...).

(...) foi o doutor Z, foi meu professor através do externato, que é um homem inteligente, racional, hábil, político, esperto e safado mas comigo sempre teve uma postura, eu sabia que ele era assim, que nunca toma uma postura nem de defesa nem de ataque, é sempre muito racional, muito jurista, mas que eu aprendi a lidar com ele e aprendi muito com ele, porque aqui é... a lei é para se cumprir, as regras são para se cumprir e os formalismos são para se cumprir, e se a pessoa lidar com ele, pois ele também assume cargos políticos, que na relação eu tinha sempre de interagir, e até para o desenvolvimento e a continuidade da [IPSS], e foi uma pessoa por quem eu tive sempre muita admiração e há aprendizagens que eu retive que ajudaram a construir-me”.

“Depois há outra pessoa também muito importante, surgiu também eu ainda era nova, na faculdade. Foi o X. Organizado, metódico nos trabalhos, nos estudos, muito responsável para com os seus alunos, para com as pessoas, muito atencioso, muito educado também. Informado, esclarecido, já um investigador, já um cientista, bom aí a minha canalização para o conhecimento e tal, e eu admirava aquele homem, (...)”.

“Outra pessoa que também me influenciou muito, que é o Y, que aqui nem é a política nem a ciência mas sim um homem religioso, um homem de bem, de uma disponibilidade, um homem de uma compreensão de uma ternura com as coisas da vida, bom e sempre uma postura consensual”.

“E são 3 pessoas que me inspiram, e que eu gostava de conseguir, nunca consigo, nem o faço do ponto de vista racional, mas que eu acho que era a pessoa mais perfeita. Era conseguir jogar estes três jogos, quer dizer, o económico, o político, o social, o religiosos, o científico, o distanciado, (...)”.

Quanto à perceção que os/as amigos/as têm da entrevistada enquanto líder, ela resume-a em duas palavras: confiança e falta de tempo:

“Eu acho que me acham alguma piada, mas acham que sou muito ocupada, que sou muito distanciada, sou muito racional, não sou disponível, opa gostavam que eu tivesse mais tempo para estar com eles... eu acho que é isso, e eu quero lá chegar e pronto acham também que se precisarem de resolver um problema podem contar comigo (...) sinto que é sobretudo esta questão, a confiança e a falta de tempo”.

No sentido de clarificar esta percepção do sujeito, voltámos, na entrevista de validação, a questioná-la sobre este assunto, solicitando que desse alguns exemplos ilustrativos dos aspetos que referenciou acima. Assim, no que toca à confiança, considera que:

“A confiança tem a ver que sempre que se lança novos desafios, propostas empreendedoras sejam elas um projeto, sejam elas uma atividade que a gente sabe que não tem dinheiro, que é uma aventura, e que os recursos não existem eu digo “opa nós vamos conseguir e tal... “ as pessoas acreditam. Eu própria penso para mim ”mas porque é que eu disse isto, mas a gente vai conseguir mesmo?”. Geralmente a gente consegue e tal. Pronto, penso que esta coragem ancorada em resultados que ao longo do tempo se se afirmaram dá confiança nas pessoas e também dá-me a mim, e penso que quando nós somos confiantes transmitimos essa confiança naturalmente aos outros (...)”.

Quanto à questão da falta de tempo sentida pelos/as amigos/as, a entrevistada diz-nos que está a obrigar-se a ela própria a parar, até mesmo para ter tempo para si:

“Obrigo-me a parar e é bom, e não faço nada, e vou ao centro de meditação ou faço zen, não me pergunte para que é que aquilo serve, não sei... a verdade é que entrando naquele jogo, aquilo me ajuda a (...) em termos de corpo e mente. Agora... talvez também seja o seguinte, repare, nós temos uma vida muito ocupada com muitas atividades, então... e ao mesmo tempo é todo um trabalho de ocupação com pessoas (...) o meu trabalho é com pessoas e eu gosto das pessoas, não há pessoas que eu digo que eu não gosto, há pessoas muito díspares... eu até costumo dizer que se fosse outro ser que não humano e que tivesse animais de coleção eu queria um humano como animal... em vez de ter um cão ou gato queria um humano, porque eles são tão diversificados, tão complexos, tão difíceis, que era uma boa forma de crescer e aprender, porque é na dificuldade que a gente cresce e aprende... e eu gosto das pessoas na sua noticidade, da sua diferenciação, porque cada pessoa é uma riqueza... uns mais de uma forma e outros de outra... e crescer ali perto, quer dizer, eu que estou com as pessoas gosto de estar e tudo isto sente, mas depois a gente gostando é como eu gosto de ficar quer dizer, não posso ficar o tempo todo... mas não é assim, tenho que mudar, estou a mudar, estou a mudar, é a vida...”.

3.5. Dimensão Escolar/Académica/Formativa

A entrevistada considera que as aprendizagens formais contribuíram para a aquisição e desenvolvimento das suas competências de liderança, sendo que o seu entendimento dessas aprendizagens hoje não é o mesmo do da altura em que as fez, uma

vez que a bagagem experiencial de vida que foi adquirindo leva-a a interpretações diferentes das iniciais.

“(...) por isso o que eu aprendi, todo o conhecimento teórico e científico, claro que me influenciou, mas eu sou influenciada em função da minha vida e da minha racionalidade própria, não vou entender da mesma forma daqui a uns anos quando tiver outras experiências e assim sucessivamente, há uma diferença sempre que é a conjuntura”.

Tendo em conta esta temática, e por forma a concretizá-la melhor, perguntámos à entrevistada, numa conversa posterior, se sente necessidade de formação contínua em algumas áreas, enquanto líder. A entrevistada respondeu afirmativamente e considerou que mesmo quando está a ler está a ter formação contínua:

“(...) formação permanente é imperdível, há a auto e a hétéro formação, a gente forma-se nas relações e nas interações e no registo que depois fazemos ao fim do dia daquilo que fizemos... e com as leituras. Agora, é evidente que gosto de ir a seminários, a colóquios, a palestras, enfim claro... isso sempre, é uma constante, se nós não sentirmos que cada dia ela forma-nos e transforma-nos, essa é a prioridade”.

Ainda neste seguimento, foi solicitado, à líder alvo deste estudo, que refletisse sobre o contributo das aprendizagens não formais, incluindo nestas as aprendizagens informais, para a sua característica de líder. Segundo ela, o facto de durante a sua vida ter tido a possibilidade de conciliar a teoria com a prática foi uma mais-valia:

“(...) eu acho que toda a infância marca e a juventude marca um resto... é de facto a oportunidade de podermos ser atores, se nós temos oportunidade na escola, na família, no território, de ser e fazer, nós vamos desenvolvendo os nossos órgãos, sentidos todos e vamos tornando operacional toda a nossa capacidade... e nós tínhamos essa oportunidade (...)”.

Um exemplo concreto destas aprendizagens é, segundo a entrevistada, o ter que fazer os próprios brinquedos quando era criança, pois eram pequenos e gostavam de brincar.

3.6. Relacionamento entre Líder e Liderado/a e/ou Exterior

Passando agora à perceção que a entrevistada tem sobre o seu papel de líder na instituição, ela menciona que:

“(...) é muito a visão do todo, é muito a visão do todo, resumindo (...) é fazer passar a imagem e o conhecimento da visão do todo de uma organização”.

Assim, apresentamos uma tabela (ver tabela 6) onde estão patentes as características que a líder considera ter no exercício do seu papel na IPSS, e as respetivas unidades de registo.

Tabela 6 – Características que a entrevistada perceciona ter enquanto líder da instituição

CARACTERÍSTICAS DA PARTICIPANTE ENQUANTO LÍDER E RESPETIVOS INDICADORES	UNIDADES DE REGISTO
<p>Mobilização</p> <p>A líder considera ter capacidade de mobilizar os outros.</p>	<p><i>“Hum... então é... mobilizar...”</i></p>
<p>Congregação</p> <p>A líder considera ser capaz de congregar pessoas.</p>	<p><i>“(...) primeiro é um papel de congregação, eu contribuo-o para que as pessoas tenham uma ligação entre si (...);</i></p> <p><i>“(...) o que é que eu quero dizer com isto da congregação, há sempre uma tendência para que os núcleos, a rivalidade e cooperação, seria eu também toda assim, acho que sim, solidária, a própria vida, a natureza, é a rivalização da sobrevivência, a competição da sobrevivência, é preciso haver cooperação, é preciso haver trabalho de grupo é preciso haver interligação, e penso que o meu grande papel é um pouco este (...)”</i></p>
<p>Intervenção</p> <p>A líder considera ser capaz de intervir sempre que se justifique.</p>	<p><i>“(...) quando as coisas não estão em articulação, ou quando é preciso criar algumas articulações, eu tenho de intervir de uma forma (...)”</i></p>
<p>Jogar com muitas variáveis</p> <p>A líder considera ser capaz de trabalhar com diferentes variáveis.</p>	<p><i>“Jogar com muito mais variáveis, as vezes as pessoas na relação uns com os outros trabalham só com as variáveis do momento e há outras variáveis situacionais que têm de ser equacionadas (...)””</i></p>
<p>Encorajamento</p> <p>A líder considera ser capaz de encorajar as pessoas.</p>	<p><i>“Encorajar a autoconfiança, os [indivíduos] em risco, o espírito de iniciativa, vamos para a frente, conhecimento, procura, buscar...”</i></p>

Tabela 6 – Características que a entrevistada percebe a ter enquanto líder da instituição (continuação)

<p>Criação de um modelo organizativo</p> <p>A líder considera ser capaz de criar um modelo organizativo que funcione.</p>	<p><i>“(…) agora o meu grande papel é criar um modelo organizativo diferente, porque apercebia-me que há umas falhas organizacionais e processuais, às vezes há perdas, muitas perdas de tempo que as pessoas cansam-se da má ligação, da má organização e da má gestão, ou seja, de um certo tipo de gestão diferente, de processos, está muita gente a fazer o mesmo, repete-se o trabalho várias vezes, e neste momento o meu papel, não posso dizer que é mais líder ou menos líder, neste momento eu estou a fazer um papel que é sobretudo a cultura sociológica do trabalho das organizações, a criar um modelo organizativo que juntamente com a certificação de qualidade, juntamente com outros organismos que estão a trabalhar connosco (…)”</i></p>
<p>Olhar e estar com as pessoas</p> <p>A líder considera que tem o papel de olhar e estar com as pessoas.</p>	<p><i>“(…) o meu grande papel neste momento é neste sentido, sendo que não posso nunca mas nunca descorar o outro papel porque vejo que é isso que as pessoas precisam de mim, que é um papel de aproximação que é um papel de olha e estar com as pessoas (…)”</i></p>

Quanto à sua perceção sobre as relações que estabelece com as pessoas que lidera, a entrevistada diz-nos que a sua falta de tempo para estar com a equipa é a grande questão:

“(…) também sinto que ali há perdas de algumas pessoas que sentem que agora não estou tanto tempo com elas e antes estava, vejo sobretudo que as pessoas que estão desde o início da [instituição] e que nós estávamos muito juntos, em que nós no meio do trabalho também brincávamos também cavaqueávamos, tínhamos tempo de ir lanchar e sinto que as pessoas às vezes têm saudades, e sentem que isso é uma perda e aconteceu, e pronto a própria aceleração do processo assim o exige”.

“(…) sinto que é sempre uma relação com pouco tempo, aquela relação de proximidade, que nós criámos que foi muito importante num certo crescimento, num certo desenvolvimento eu sinto que a equipa acha que se perdeu, que se está a perder... e eu tenho dificuldade de lidar com isso de voltar atrás porque eu não consigo transformar-me em mais pessoas, a forma também como a [instituição] está neste momento (...), é um pouco sentir a segurança e a confiança”.

“(…) uma boa relação não é sempre tudo bem, tudo bem, uma boa relação é uma relação que marcam-se posições marcam-se regras com autonomia, com margem de flexibilidade, com margem de autoafirmação, autocriação (…)”.

No entender da entrevistada, várias são as características necessárias para integrar a equipa que lidera, como podemos verificar na tabela 7, que vão desde a necessidade de auto regulação e auto controlo, à responsabilidade e autonomia, sem esquecer a vontade de criar algo, a motivação e a auto liderança.

Tabela 7 – Características que a entrevistada considera necessárias para se fazer parte da equipa que lidera

CARACTERÍSTICAS NECESSÁRIAS PARA INTEGRAR A EQUIPA E RESPECTIVOS INDICADORES	UNIDADES DE REGISTO
<p>Auto regulação/ Auto controlo</p> <p>A líder considera que para integrar a equipa que lidera é necessário ser-se capaz de se auto regular e auto controlar.</p>	<p><i>“(...) há pessoas que acabam por ter de sair porque não se auto regulam, não se auto controlam, precisam que esteja sempre o chefe ‘fizeste, não fizeste, mostra cá’ (...)”</i></p>
<p>Responsabilidade</p> <p>A líder considera que para integrar a equipa que lidera é necessário ser-se responsável.</p>	<p><i>“(...) cada coordenador tem a sua responsabilidade é evidente que essas responsabilidades obedecem depois a uma gestão de recurso (...)”</i></p>
<p>Autonomia</p> <p>A líder considera que para integrar a equipa que lidera é necessário ser-se autónomo/a.</p>	<p><i>“E se as pessoas não tiverem essa capacidade de autonomia, essa capacidade de autocriação, essa capacidade de motivação, de auto liderança, se há um coordenador que não é tão chefe, tão controlador, e lidar com pessoas que precisam, repare.... a gestão é lidar com todo o tipo de características, quando nós vamos para ver o que aconteceu, ao fim de seis meses já houve perdas muito sérias que danificam o valor do projeto e mais-valias que tinham sido adquiridas (...)”</i></p>
<p>Autocriação</p> <p>A líder considera que para integrar a equipa que lidera é necessário ter a capacidade de autocriação.</p>	
<p>Motivação</p> <p>A líder considera que para integrar a equipa que lidera é necessário ter motivação.</p>	
<p>Auto liderança</p> <p>A líder considera que para integrar a equipa que lidera é necessário ser capaz de se auto liderar.</p>	

Por forma a obtermos uma melhor compreensão da relação que esta líder tem com a equipa de liderados/as, procurámos, na entrevista de validação, realizada algum tempo após as primeiras conversas (a primeira entrevista), saber de que forma a opinião dessa equipa é relevante para a entrevistada. Neste seguimento, foi-nos dito que a

opinião dos elementos da equipa é importante, contudo esta não significa fazer o que lhes apetece, na medida em que as pessoas quando colaboram num projeto têm de cumprir as regras do mesmo e não agir de acordo com as suas opiniões. Outra situação em que a opinião da equipa interessa, tem a ver com o facto de acontecer terem remunerações em atraso, todavia e apesar de haver interesse por parte da líder quanto à opinião de insatisfação da equipa, esta não vale de nada, pois a instituição, que trabalha em projetos financiados, não tem recursos que permitam fazer face a essa questão e os atrasos derivam do incumprimento dos prazos por parte das fontes de financiamento.

Relativamente às relações que mantém com as entidades externas, a entrevistada classifica-as de positivas:

“(...) temos todos uma belíssima relação com o exterior, basta os pedidos que existem para nós falarmos para a comunicação social, para darmos entrevistas nas rádios, quer dizer, a imagem positiva que nós temos, que a [instituição] tem, e tem pelas nossas ações, não tem por mim, tem de todos nós, é muito boa, (...), e se às vezes há imagens menos negativas, é a imagem destes colaboradores que referimos atrás (...)”.

No que concerne ao tipo de influência que a líder perceciona exercer sobre a equipa de liderados/as, esta está relacionada com a visão da instituição como um todo, como se pode depreender das suas palavras:

“(...) há uma influência que eu penso que era positiva e que eu consegui fazer passar, e que não sei, não sei se tem a ver com o tempo... tempo... gerações, que é, que é ver a organização no seu todo e não a organização em função do meu interesse pessoal (...) se não houver uma certa alma, que é a preocupação pelos problemas da sociedade, porque a [instituição] tem/deve centrar-se nas pessoas, nos seus trabalhadores sim, na satisfação dos seus trabalhadores sim, no empowerment dos seus trabalhadores sim, no empowerment dos seus públicos, e no empowerment do território”;

“Mas acho que é esta visão porque quando todos estiverem ali, em que cada um vai à procura da sua remuneração, e se eu estou num lugar em que eu posso pôr mais remuneração para mim do que para os outros, e a colocar, e não perceber o todo, começa a criar a chamada intriga interna e é a morte natural das coisas”.

Ao pronunciar-se sobre as características do ‘modelo’ que pretende querer ser para a equipa, a entrevistada refere que:

“(...) talvez o importante a transmitir seja isto, é que cada pessoa, além da sua racionalidade, e da sua objetividade, trabalhe também com a intuição, e com aquilo que é algo que nos faz mover no mundo e que nem sempre, nem sempre é assim tão objetivo (...) eu penso que as pessoas têm que aceitar-se nessa relação, porque o homem é isso. E é esta aceitação do ser esclarecido e informado em que a razão e a não razão coexistem e são conhecidas e observadas, que é importante (...). Eu penso que a minha grande vontade

nestes processos é contribuir para que cada um se veja, para que cada um se veja em si e no seu individualismo face ao todo, quer dizer, e este reverso não é o meu eu, é os outros eus a construir, são sempre diferentes e novos (...)”.

“(...) nós temos que nos descobrir e se eu conseguir ajudar que no nosso quotidiano em cada movimento em cada força, em cada situação a gente se descubra eu acho que é bom”.

Com o intuito de aclararmos a nossa compreensão sobre a forma como a entrevistada analisa o seu desempenho enquanto líder da instituição, sugerimos-lhe, na entrevista de validação, que fizesse uma análise SWOT¹⁵ relativamente ao seu exercício de liderança. Assim, e sobre os seus pontos fracos enquanto líder, foi-nos dito que:

“Olhe o ponto fraco eu penso que é deixar-me seduzir pelo trabalho, deixar-me seduzir pelas pessoas e deixar-me seduzir pelos processos. É um ponto fraco. Eu quero aprender a nada fazer. E eu sou tanto mais livre quanto menos eu fizer e os outros fizerem. Eu não tenho que estar a fazer, cada um é que tem de fazer e depois o seu todo. E enquanto eles precisarem de mim é porque eu não sei liderar ainda, não sei liderar ainda. E, às vezes, há alturas que eu vejo que as pessoas ainda precisam de mim, e então eu acho que é o ponto fraco. Eu ainda não consegui libertar-me totalmente da materialidade das coisas, das pessoas e da gestão”.

Neste seguimento, e quando questionada sobre os seus pontos fortes no exercício da sua liderança, a entrevistada considera que:

“É precisamente esta, de eu sentir que ainda não consigo não fazer nada, é o ponto forte. O ponto fraco é não conseguir não fazer e pôr só os outros a fazer e depois o meu ponto forte, é esta consciência que ainda não pus os outros todos a fazer e essa consciência leva-me a que às vezes abandone, sem abandonar. Distancio-me. (...) Mas penso que a melhor virtude é também o maior defeito. É, por um lado, abandono, e por outro lado essa é também a grande virtude, porque quando eu abandono permito aos outros construírem-se e é na construção que saem a pessoa e os processos”.

Em relação às oportunidades, na opinião da líder:

“(...) as oportunidades construímo-nos nós em conjunto. Se nós elaboramos projetos, nós podemos executá-los e esses projetos permitem-me também ser coordenadora ou coordenar. Agora a liderança... nós podemos ser líderes sem projetos concretos assumidos (...) quando nós arriscamos, quando nós não temos medo, vem logo a oportunidade. De facto, não sei porquê, mas pronto, não sou uma pessoa medrosa, não sou. Até porque tenho consciência que tudo é nada (...)”.

¹⁵ “A Análise SWOT permite-nos relacionar de forma sistematizada, utilizando uma tabela, “quais as forças e as fraquezas, as oportunidades e as ameaças a que a empresa está sujeita. O nome SWOT é um acrónimo que tem origem em quatro palavras do idioma inglês: Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (...). A sua função primordial é sistematizar a análise e, assim, possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – face aos condicionalismos impostos pelo ambiente (interno e externo), mas também pelas oportunidades emergentes e forças da empresa – para que consiga atingir os objectivos a que se propõe” (Serra *et. al.*, 2010: 159).

Por fim, e no que diz respeito aos obstáculos com que se tem deparado enquanto líder, a entrevistada diz que:

“(...) o obstáculo é, como é que nós conseguimos, nas lideranças múltiplas, interagirmos. Os obstáculos é criarmos boas redes de interação entre as lideranças. Não sou líder assim... não me parece que seja, quer dizer, sou a pessoa que tem a responsabilidade maior e que as pessoas ainda acreditam que (...) a gente acredita no pai, ou numa pessoa mais velha, mesmo que essa crença seja uma mentira. O líder pode ser isto. A gente tem confiança no outro que sabe e faz e ele até nem sabe, nem faz. É pá, mas a gente acredita. E esta crença do líder pode ter esse papel, mas ela só por si não faz sentido. Há várias lideranças ali dentro, há várias lideranças”.

“A grande dificuldade neste trabalho com as organizações desta natureza é as políticas, quer dizer, em que cada governo que muda, os ministros querem-se afirmar mudando (...) Não agarrar no que existe e fazer a transf... eu não gosto de grandes mudanças, eu gosto de fazer a transformação do processo e deixar que os processos se transformem. E agora se cada pessoa que chega... imaginemos a própria [instituição], um ano estava eu, outro ano estava... e assim é, as pessoas não têm de estar sempre, mas de algum modo há uma continuidade do conceito, há uma continuidade da missão, da visão. Cada governo tem uma visão, tem uma missão, tem uma estratégia, ó pá, isto interfere connosco porque nós estamos com projetos financiados e a dificuldade nem é a das pessoas, é a dificuldade do sistema, quer dizer, nós somos muito atores. Nós a [instituição] somos muito assertivos, o país é que está torto, acho eu”.

3.7. Género e Liderança

Passando agora às suas percepções sobre as questões de género e de liderança, quando questionada sobre a possível influência de ‘ser mulher’ no exercício da liderança, a entrevistada diz que:

“(...)tem facilitado por um lado... a sociedade é tão machista, ou era tão machista que achavam sempre que as mulheres não sabiam fazer nada de jeito, isso é bom, porque quando as pessoas pensam que não fazemos nada de jeito a gente vai fazendo, e ninguém nos atrapalha (...) porque liderar é isto, é aproveitar a vantagem e a desvantagem. Por outro lado, ter crescido e vivido numa sociedade machista, exacerbou o meu desejo de autoafirmação como pessoa. Eu sou de uma família com 5 raparigas, tenho mais 4 irmãs e 4 irmãos, e sempre senti a liberdade masculina que é maior para os homens e menos para as mulheres, em que os rapazes podiam e as mulheres não podiam, nunca me entrou muito bem. Isto quer dizer, esta necessidade de fazer e mostrar que sou capaz de fazer o que os homens fazem, porque isto acontecia nas brincadeiras, eu queria ser capaz de trepar às árvores como os miúdos trepavam, e trepava... bom, é capaz de ter tido também alguma influência mas foi sobretudo o gosto de fazer isto, eu faço o que gosto ou não faço, e gosto”.

Assim, e em relação à possível origem inata ou adquirida das características das mulheres, a interveniente considera que estas têm ambas as origens, na medida em que:

“(...) nós temos um património genético (...) mas é sobretudo cultural, é sobretudo da educação é sobretudo... antes também se falava em raça, hoje em dia só há raça humana não é... e somos humanos,

homens e mulheres, com características de personalidade muito diferentes, mas isso não é uma questão de sexo, apesar de que eu também acredito que talvez haja aí algo de genético e talvez esteja ligado à sexualidade (...)”

No sentido de melhorarmos o nosso entendimento em relação à visão da entrevistada sobre a percepção que a mesma tinha acerca da possível origem das características das mulheres, voltámos, na conversa de validação, a colocar esta questão. Assim, a entrevistada considera:

“(...) que não há nada que seja inato, tudo é inato e nada é inato. O inato é adquirido na barriga da mãe, ele é adquirido no tipo de alimentação, tudo é social biologicamente, ecologicamente construído. Agora vamos entrar no campo da diferença entre a mulher e o homem. Há... lógico que tem a ver com os cromossomas, não temos os mesmos cromossomas, somos diferentes e ainda bem que o somos porque nós temos de ser diferentes porque é a diferença que se completa. Agora em termos sociais, em termos de ideias, em termos de apetências, de capacidades, eu acho que nós não podemos separar homens e mulheres, está tudo mesclado no mesmo jogo. Que depois a construção social de cada um, a construção biológica de cada um, atendendo a muitos fatores, nós conduzimos a mulher com um tipo de alimentação e o homem com outro tipo, e há culturas que o fazem, e vai dar diferenças, além de que a mulher tem necessidades de um tipo de alimentação conforme o seu trabalho e o homem também. Nós sabemos que tudo isto é construído (...)”.

Relativamente às características das mulheres e dos homens líderes, a participante refere que prefere trabalhar com mulheres e prefere mulheres a liderar. No entanto, diz, também, que tem alguma dificuldade em trabalhar com mulheres com baixos níveis de escolaridade, ao contrário das mulheres com níveis mais avançados de habilitações literárias:

“(...) eu prefiro mulheres a liderar que homens, (...) sinto/vejo que a mulher é mais forte que o homem, as mulheres são mais dedicadas, as mulheres aceitam mais o sacrifício, as mulheres têm mais vontade para o estudo e para a aprendizagem. É assim, eu prefiro trabalhar com as mulheres do que com homens, já trabalhei com mulheres não letradas, de baixos níveis de escolaridade e tenho alguma dificuldade, elas centram-se muito no trabalho. E o trabalho, o emprego, a profissão é só o meio remuneratório para depois fazer consumo, tanto para si, como para os filhos e família, enquanto que as mulheres que já têm mais habilitações não, têm outro valor, outra formação, outra avaliação, bom e há mais identidade”.

Ainda na sua perspetiva, os homens são muito competitivos entre si, ao contrário das mulheres que competem consigo próprias com o intuito de uma afirmação social.

Quando questionada, na entrevista de validação, quanto às características que resultam da construção social assente numa certa “ordem de género” baseada na

diferenciação sexual, a entrevistada observa que o processo de socialização começa no seio da família e que é nesta que vamos:

“(...) fazer construção social de gênero por identificação, por rejeição, por aceitação, por bem-estar por mal-estar”.

Do seu ponto de vista:

“as mulheres de um modo geral são muito mais capazes que os homens, porquê? Porque elas têm muito mais responsabilidades, a mulher desde a própria família, as coisas estão um bocadinho a mudar e a transformar-se, ainda bem, mas a mulher percebeu que a valorização do trabalho, que o trabalho é que tem valor, que na nossa sociedade o trabalho é que tem valor, (...), então ela para ser reconhecida no seu valor ela tem de voltar ao trabalho e ir ao mundo do trabalho e ter emprego. (...) Apercebo-me com experiências de trabalho, antes de ter filhos e depois de ter filhos. E que ter filhos e conduzir todo o equilíbrio, que a criança requer muito, se não houver um bom equilíbrio entre o pai é a mulher que vai sofrer as consequências. Muito mais trabalho e tem de deixar de ter tempo para as suas leituras, para os seus estudos, para a área do trabalho, da profissão (...), mas a mulher é sujeita a muito mais oportunidades pelas dificuldades de experimentar trabalhos, trabalhos de natureza múltipla e daí que ela tenha uma grande capacidade de resistência, de resiliência e penso que mais do que os homens”.

Ainda neste contexto, e tendo em conta a sua experiência de vida, recorda-se que os irmãos tinham mais liberdade que ela e as irmãs. No entanto, sempre prezou a liberdade, e como tal, a sua busca foi constante, pois, em seu entender, liberdade significa responsabilidade:

“(...) sempre nesta busca da liberdade, de ser pessoa... e a mulher não tinha essa liberdade de ser pessoa, e há uma construção social, mental, coletiva que ainda hoje que o homem ao homem é permitido liberdades que há mulher não é... é evidente que se me pergunta “então e achas que devem ser permitidas liberdades dessas à mulher também?” nem à mulher, nem ao homem, quer dizer, a sociedade regra-se (...)”.

Por forma a aclararmos estas questões, relativas à igualdade/diferença entre homens e mulheres em termos pessoais e sociais, questionámo-la, num segundo momento de conversação, acerca do que considera ser a igualdade de gênero, entendida de uma forma geral. Para a entrevistada:

“A igualdade de gênero é a igualdade de oportunidades, é, perante a Lei as pessoas são pessoas, não são homens nem mulheres. (...) Igualdade de gênero pode ser igualdade na diferença, a igualdade de gênero não é ser igual, (...) igualdade no respeito, no tratamento, nas oportunidades, mas essa igualdade não acontece naturalmente na sociedade e ela não acontece pronto... devido ao peso da cultura, tradições, e ela também não acontece porque tem a ver com o modelo de organização e perante as questões do trabalho (...)”.

No decorrer desta aferição de conhecimentos, e em relação à sua justificação para a situação da igualdade de género na sociedade portuguesa atual, a entrevistada referiu que esta questão aborrece-a, na medida em que:

“A igualdade é um ato natural (...) a mulher é natural e o homem, são seres humanos pronto, há o ser humano, há a pessoa, africano, indiano, são seres humanos e quando nós não conseguimos perceber que na diferença está a igualdade (...) ainda há a questão do género, numa sociedade toda ela dualizada, bipolarizada, ricos e pobres e depois todo o campo mediano quer dizer e a mulher está nesse jogo, ora esse jogo foi forçado pelos medos da própria sociedade, os medos das civilizações, dos povos e que agarraram-se muitas vezes... é a insegurança do ser humano”.

Ainda neste contexto, e quando questionada sobre a razão pela qual, nas conversas anteriores, ter afirmado que não tinha muita pachorra para estas questões, foi-nos dito no segundo momento de entrevista que as questões relativas à igualdade de género não surgem isoladas, fazem parte de um todo social, económico e cultural, entre outros:

“A igualdade de oportunidades tem de ser sentida em todas as dimensões da vida, não só nas questões de género porque quando nós colocamos o problema numa dimensão única estamos a subverter o problema”.

“Agora pachorra para estas questões do género epah porque muitas vezes isso também é usado como desculpa quer dizer vamos lá ver, a vítima e o vitimizador, nada é assim tão neutro, a vítima também é cúmplice (2x), somos cúmplices por domínios de natureza pública. Uma coisa é certa, o que nós temos é que nos educar para a liberdade, e se nós nos educarmos para a liberdade com responsabilidade coletiva de interações não existem questões de género, nem questões de raça, nem questões de cultura e é dentro desta dimensão que eu quero dizer quando digo isso da pachorra”.

Neste seguimento, é-nos dito que um indicador relativo a esta ausência de igualdade de género na sociedade atual é o facto de serem os homens a ocuparem os cargos no poder político e não as mulheres. Para além disso, refere que as questões por resolver relativas à igualdade de género permanecem com o intuito de reproduzir o mundo capitalista, e não se tem em conta a proteção das pessoas. Neste ponto, a entrevistada acaba dizendo que:

“(...) sou uma mulher independente, autónoma, teoricamente sou não é e sou... epá saiu-me do couro, muito trabalho, ao ponto que eu não sei estar quieta e parada isto é justo? Isto que se faz às mulheres? Não, é uma ganância”.

No que se refere à liderança exercida por homens e por mulheres, a líder alvo deste estudo aborda esta questão dizendo que:

“(...) ser líder é estar com as pessoas, gerir as pessoas, olhar as pessoas, agora de um modo geral, parece-me a mim que os homens têm pouca capacidade de olhar, mas isso já é o meu preconceito feminista (...), depois há de uns e de outros, mas não tem que haver diferença”.

Quanto à igualdade e/ou desigualdade de género na liderança na sociedade atual, no entender da entrevistada são claramente os homens que ocupam certos lugares de poder, pelo que, na teoria, é a favor das quotas¹⁶ na [política]. Contudo, não são as mulheres mais competentes que acabam por ocupar os lugares políticos, conseguidos por meio das quotas:

“(...) quem é que vai para a política? São aquelas que não conseguem fazer nada de outra maneira, bom, e as quotas acabam por não vir propriamente beneficiar a sociedade. Vêm beneficiar o grupo de uma elite menos competente que se serve das quotas, neste caso mulheres”.

Por forma a aferir este assunto, na última conversa, questionámos a líder se neste caso se estava a referir a todas as mulheres ou apenas às que entram na política através da Lei da Paridade (Lei Orgânica nº3/2006, de 21 de Agosto). Apesar de não ter respondido concretamente ao solicitado, a entrevistada considera que:

“(...) o jogo não é nada mudado por isso, o valor das quotas é algo que só vai dar o seu resultado mais tarde bem mais tarde. Até porque o político está tao mal visto”.

Na entrevista de validação, esta líder disse que, do seu ponto de vista, apesar de em termos de legislação as oportunidades das mulheres e dos homens serem as mesmas, contudo, em termos de vivências isso já não acontece, na medida em que nós dependemos de uma cultura, de uma educação, de valores familiares, de filhos:

“(...) são questões que demoram o seu tempo a mudar, agora por outro lado este problema que se coloca na igualdade de género também se coloca no resto da sociedade nas igualdades dos territórios, nas igualdades das pessoas, a sociedade está bipolarizada e esta bipolarização de género continua. Pronto, é que é evidente que ela foi muito usada e instrumentalizada e que também pergunto porquê que tem a ver com a produção e a reprodução de uma sociedade (...)”.

16 A Lei Orgânica n.º3/2006, de 21 de Agosto, Diário da República, 1ª série, n.º 160, pp. 5896-5897, estabelece que as listas de candidatos/as para os parlamentos, nacional e europeu, assim como para os municípios locais, têm de assegurar a representatividades mínima de 33% de pessoas de cada sexo.

Ainda nesta última conversa, solicitou-se à entrevistada que apresentasse medidas a tomar, no sentido de alterar a atual situação. Não avançando com qualquer proposta em concreto, a líder disse-nos que era uma questão de equilíbrio, pois só se dá valor a alguma coisa quando esta escasseia ou se encontra em perigo, etc. Isto é consequência da complexidade do ser humano:

“(...) que é a tal história, ele é sempre dois, o bom e mau, aqui ele tem o poder de admirar o que naturalmente a natureza dá e saber aproveitar e saber usufruir e saber ajudar a construir (...)”.

Pedimos, também, que nos clarificasse a afirmação que se segue, no sentido de saber se, em sua opinião, são apenas estes os sinais de discriminação de género:

“(...) a sociedade continua debilitada, a questão de género continua ainda a ter influência, ela passa de forma muito marcada na comunicação social. Discriminações quando as mulheres aceitam o risco de usar certos sapatos, a própria moda (...)”.

Foi-nos dito que não são apenas estes os sinais de discriminação de género, mas estes são muito fortes e são o reflexo de todos os outros:

“(...) quer dizer, a sociedade está muito centrada no consumo e as pessoas são consumo, consumo, consumíveis. Ora bem, e então a mulher como o homem é objeto de consumo, e depois estiliza-se esse consumo em estereótipos de imagem (...) e novamente eu vou colocar aqui a mulher e o homem, que a própria mulher entra também nestes jogos e ela própria se auto explora a entrar nesses jogos do consumo. E então vai perdendo cada vez mais liberdade, e de ir ao encontro de si. E então pensamos que somos livres e não somos. Por isso eu volto novamente a colocar a questão da mulher nesse caso em que acaba por estar a reproduzir o jogo de uma sociedade, aqui já nem é mulher nem homem, continuo com a mesma linguagem, é dominados e dominadores e que depois pronto entra-se também aqui com a imagem, estereótipos e conceitos de imagem que a mulher (...) agora também vê-se a quantidade de homens que fazem a depilação, também é um sacrifício desgraçado. Epá, nós sujeitamo-nos a cada estupidez por causa da estética e dos consumos para ser bonito, eu sou o que sou, eu tenho que transformar-me enquanto corpo e nem é por uma questão de saúde é uma questão de estética e de beleza, para ser consumida, para que gostem de mim, nós somos tão inseguros (...), passamos a vida a usar a insegurança da mulher, a dar insegurança nos homens, quer dizer, para vivermos uns com os outros e para estarmos uns com os outros, depois temos menos tempo para estar, vamos é consumir”.

Neste seguimento, perguntámos o que, em seu entender, é a ‘natureza’ de que fala, ao que a entrevistada respondeu:

“A natureza é o que nós somos como essência, e como essência que somos, somos cidadão do mundo (...)”.

“Opa, eu acho que é vermos mais dentro de nós mesmos, nós vimos muito em função do que nos construíram, a ideia que é o que eu sou? O que os outros veem de mim? E o que eu vejo de mim? E como é que eu vejo que os outros me veem? E é dentro deste jogo que nós temos que entrar muito mais no o que é que eu realmente sou? Eu sou o que os outros me veem? E como eu vejo que os outros me veem? E o que realmente sou... quer dizer, é neste jogo neste combinado, (...), na sua natureza, na idade, no género, no corpo, na saúde, em tudo... quer dizer, no seu background de conhecimento, (...) A natureza é isso, a natureza é o ser na sua essência ao encontro de si, sem pressões de estereótipos de que natureza seja, de género, de classe, de trabalho, de influência (...). A pessoa sentir-se livre, eu sou tanto mais livre quanto menos precisar, quanto menos precisar de olhar para os outros, por outro lado aceitamos estar com eles”.

Em relação às medidas a tomar para assegurar a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens, que assente numa escolha de liberdade individual, é-nos dito que são necessárias leis e regras que assegurem essa mesma liberdade individual. Dando exemplos concretos de medidas a tomar, a entrevistada considera que uma medida seria reconhecer à mulher o direito de ser mãe e dando-lhes condições económicas e sociais para isso, sendo que o homem também pode acompanhar este processo, tal como a lei (Lei nº 89/2009, de 9 de abril) já permite e que a entrevistada considera algo de muito bom, no entanto a questão agora coloca-se no pôr em prática essa legislação:

“eu conheço pessoas, “gosto de ser mãe”, “gostava de ter filhos na minha essência, mas eu não faço ou perco o meu emprego”. Depois o tema do.... “ah e depois deixo de ter ordenado e tenho de comer”. A sociedade tem de garantir às pessoas o que é socialmente necessário para se manter em produção e reprodução, (...) a sociedade pode permitir este equilíbrio que é: toda a gente tem o mínimo de casa, de habitação, o mínimo de alimentação, toda a sociedade no mundo... o que não há é gestão disto. Ora bem, repare, e então esta oportunidade de mulher, de poder ser mulher e de se afirmar... neste momento, e estou a falar da ocidental, da sociedade onde nós estamos das mulheres novas que eu conheço... eu vejo que elas já se afirmam na profissão... claro na política não, mas nas empresas já há uma grande afirmação das mulheres e cresce normalmente, aliás a L (...) diz que “eu não posso ter filhos, se eu tiver filhos...porque eu tenho imensas responsabilidades, tenho este trabalho assim, assim...e se eu agora tiver...”. Isto dificultava, atrapalhava a empresa, ou seja, a empresa é que é o poder. A organização, o modelo em que nós vivemos, para produzir, produzir, produzir, domina-nos a todos, domina as mulheres e domina os homens. Porque os próprios companheiros também gostavam de ter os filhos, gostavam que aquela companheira tivesse o filho com eles, porque nós naturalmente viemos ao mundo para nos reproduzir, amar e ser amado. Isso está na natureza”.

3.8. Conciliação Trabalho / Família

A questão da conciliação trabalho/família foi, também, abordada junto da entrevistada. Do seu ponto de vista, um fator muito positivo neste domínio da sua vida, é o facto de a sua casa e a instituição serem muito próximas em termos geográficos, o

que contribui para que não despenda muito tempo em transportes. Outro aspeto, e que vem no sentido da conciliação da profissão com a vida familiar, está relacionado com o contributo que as suas necessidades familiares e a satisfação das mesmas trouxeram para o crescimento da associação:

“(...) eu tenho filhos, ora como eu tenho filhos eles posteriormente vão à creche, ao ATL, e têm horário de sair ao meio dia, sair às três, e eu... a minha vida profissional que foi fazer investigação, uma série de coisas, eu esqueci-me de ir buscar o meu filho e pôr despertador, pronto, e eu tinha dificuldades de regular. Eu gloriei-me porque estava a fazer outras atividades e ao mesmo tempo a vida doméstica, e então vamos pensar que outras mulheres tinham a mesma dificuldade. Montámos a [instituição]. E a [instituição] pela primeira vez começou a ter profissionais a tempo inteiro pela segurança social, etc., (...), depois os meus filhos frequentaram o ATL da [instituição], frequentavam os campos de férias e os campos de trabalho (...), foi uma resposta também às minhas necessidades (...)”.

Sendo a família muito importante para a entrevistada, esta disse-nos ter procurado continuamente conciliar ambas as esferas – pessoal/familiar e profissional/associativa - nunca admitindo a interferência da família na esfera profissional.

No sentido de alcançar a conciliação das diferentes esferas da sua vida, a entrevistada tem vindo a adotar a estratégia de delegar funções/tarefas:

“A grande estratégia é sempre delegar funções a outros, é assim, sempre que aparece mais um trabalho, seja na família ou seja na associação, a grande preocupação é a distribuição das tarefas quer dizer, parece-me que temos de procurar algum ... coresponsabilizar, procurar sempre a pessoa mais ajustada (...) é libertar-nos do trabalho, saber libertar-nos do trabalho (...) quer dizer, a grande preocupação que eu tenho é como é que eu me posso libertar deste trabalho e passar a outros sabendo como é que funciona e que até possa vir a contribuir para que outros trabalhos apareçam, para que outros projetos se desenvolvam e para que estes se articulem mais com os outros. É sempre este pensamento que eu tenho em ação. Mesmo em termos familiares, eu estou sempre a ver como é que passo o trabalho para os filhos e para o marido e para a empregada (...)”.

Ao fazer uma autoavaliação da sua qualidade de vida, tendo em conta a conciliação das diferentes esferas da vida, a entrevistada define, em primeiro lugar, o que é para si este conceito e, depois, afirma que tem tido qualidade de vida em cada etapa da sua vida:

“(...) o meu conceito de qualidade de vida é fazer o que gosto, é estar satisfeita a cada momento a fazer aquilo que faço, e isso de alguma forma tenho, porque eu por natureza mesmo quando não gosto não faço

(...) eu na minha vida tive vários ciclos (...) quer dizer eu cada fase da minha vida que me foi acontecendo eu vivi-as todas com muita satisfação e vivi-as plenamente e gozei-as e curti-as(...)”.

3.9. Considerações Finais

Para terminar as entrevistas, foi concedida em todos os momentos a palavra à entrevistada, para que ela pudesse fazer as considerações que achasse pertinentes, tendo em conta o tema abordado durante a entrevista. Nesta sequência, ouvimos o seguinte:

“E penso que esse preconceito (...), mudar de percepção não é fácil, e há uma percepção do machismo e do estereótipo social e que de facto tem a ver com a nossa história de vida, e que de facto existe e organizamos em termos estatísticos a sociedade, etc., mas depois os estudos centram-se todos nesse preconceito e não conseguem também mudar, quer dizer, já há locais, já há situações, já há pensares... eu naturalmente já não tenho isso em conta... é somos gente, somos pessoas, eu nunca ponho estas questões de género, nunca ponho dessa maneira, é que as vezes... isto também não é uma questão de género ou de sexo ou do que lhe queiram chamar (...) então é uma questão de distribuição do trabalho, (...), olhe se quem as faz é mais o homem ou a mulher se quem tem mais jeito... olhe não importa, deixem as tendências acontecerem, vamos distribuir o trabalho de maneira que não haja os que fazem tudo e os que não fazem nada independentemente de ser [mulher ou homem] (...), repare... vamos funcionar numa sociedade mais equilibrada e justa é o que é importante fazer”.

Quanto ao término da entrevista de validação em concreto, e numa tentativa de compreendermos melhor a posição da entrevistada quanto às questões de género, perguntámos-lhe se ainda considera pertinente abordar esta temática em estudos científicos em Portugal:

“Sim, sempre. A ciência sempre. O que eu digo é o que eu sinto, mas o que eu sinto não quer dizer que seja o real, é a minha percepção. Sempre. E até para...o dilema continua, o dilema continua, passa a ter nuances diferentes. Se o problema hoje passa a ter estas nuances, antes tinha outras, mas o problema continua. O problema das relações de poder, o problema das relações de poder nas suas múltiplas dimensões e situações da vida do humano é um problema complexo e aqui não há de haver sempre dominados e dominadores. Isto tem que continuar, como é óbvio.(...) As relações entre pessoas, a própria capacidade, a ciência sempre em todo o lado, sempre em todo o lado, mas sem tabus, mas sem tabus, porque se a gente vai sempre com aquele pré conceito ‘coitadinha da mulher, coitadinha da mulher’, é pá, a coisa não vai lá. Não há coitadinhos. Na sociedade há coitadinhos, mas o coitadinho quando pode deixa de o ser. O problema é que quando eu deixo de ser coitadinho tomo a mesma figura e a mesma postura do meu vilão. Não, o que nós temos que entrar é pelo jogo de construção permanente e de interação. Por isso acho que sim, a ciência é que ajuda, mas também não é uma ciência dogmática”.

Após esta exposição dos excertos que considerámos mais importantes de entre todo o material que recolhemos nos vários momentos de entrevista ao nosso caso,

passamos a efetuar uma síntese crítica do que ouvimos, fazendo sempre que possível ligação entre as nossas reflexões e a parte teórica.

3.10. Reflexão e análise em torno dos dados recolhidos

Tendo por base as categorias que acabámos de apresentar, e respetiva ilustração, com base nas entrevistas por nós realizadas, consideramos pertinente analisá-las agora à luz de algumas perspetivas teóricas.

Assim, para se ser líder, na visão da entrevistada, é necessário reunir uma panóplia de características (ver tabela 5) que, no entanto, variam e se conjugam de acordo com as circunstâncias do exercício dessa liderança, tal como diz Teixeira (2005), quando refere que o estilo de liderança a adotar deverá ter em conta o contexto em questão, e como nos diz Joseph Jr. (2009), quando este nos fala de inteligência contextual.

Na perspetiva da entrevistada, uma pessoa líder tem de acreditar nas pessoas, tem de estar com as pessoas e tem de gostar das pessoas, o que vai ao encontro de Teixeira (2005), que considera que o/a líder deve ter em atenção o facto de um dos principais aspetos para uma liderança situacional eficaz repousar nas características dos colaboradores/as. Joseph Jr (2005) entende que há líderes que se direcionam mais para as relações com as pessoas enquanto que outros/as se centram mais nas tarefas a realizar. De acordo com a entrevistada, a pessoa que está no exercício da sua liderança tem, também, de estimular nas pessoas ideias, contudo, tem de haver uma ausência dos interesses de cada um/a, o que nos remete para a questão da liderança transformacional, de que nos falamos Joseph Jr. (2009), Rego e Cunha (2009) e Teixeira (2005). Neste tipo de liderança, o/a líder inspira a sua equipa de trabalho, estimula-a intelectualmente e apela ao interesse coletivo da instituição.

Para além disso, para a entrevistada, um/a líder tem de ter abertura de espírito, no sentido de permitir que o caminho a seguir pela instituição que lidera seja feito quer ele/a pense dessa maneira, ou não, sendo que neste aspeto concreto, o/a líder também deve ser um/a democrata, no sentido de aceitar o que não vai ao encontro das suas convicções, caso seja necessário. Consideramos que este ponto de vista está em consonância com o que nos diz Teixeira (2005), relativamente à liderança democrática, na qual o/a líder procura caminhar no sentido dos interesses coletivos e com o que nos diz Joseph Jr. (2009) quando este menciona que algumas definições do conceito de liderança, do século passado, consideravam que o líder era aquele que impunha a sua

vontade, sendo que atualmente a ênfase é colocada numa relação de maior reciprocidade entre líder e liderados/as.

Segundo a nossa entrevistada, um/a líder tem de estar constantemente informado/a sobre o que se passa em seu redor. O autoconhecimento também é uma característica do/a líder, na medida em que este tem de saber o que quer. Pensamos que neste ponto podemos estabelecer uma relação com a perspetiva de Teixeira (2005), quanto ao dever do líder se autoavaliar antes da escolha do estilo de liderança a adotar em determinada circunstância.

Na instituição que lidera, a entrevistada pretende que todas as pessoas demonstrem auto liderança, assumindo as suas responsabilidades e sendo proactivas (ver tabela 7), o que vai na linha do que nos diz Joseph Jr. (2009), relativamente à mudança necessária na política das organizações, para que as estruturas hierárquicas sejam mais horizontais e em que se observe uma ‘liderança partilhada’, tal como acontece na liderança considerada ‘feminina’.

Se, por um lado, existem várias características desejáveis num/a líder, também existem as características não desejáveis, sendo que a entrevistada considera que o problema reside “quando o poder sobe à cabeça”. Aqui, parece-nos que podemos estabelecer uma relação com o estilo de liderança autocrático de que nos fala Teixeira (2005), o qual se refere ao exercício de liderança em que o/a líder dá ordens e os/as trabalhadores/as obedecem e em que a relação entre ambos é limitada. Este estilo de liderança é associado por Joseph Jr. (2009) às antigas definições do conceito de liderança, nas quais o/a líder ditava a sua vontade. É no sentido de não se deixar levar por esta característica, que a líder alvo deste estudo de caso faz autoanálise e meditação, de forma a perceber se as suas ações têm a ver com o poder ou com o ajudar [o/a outro/a e/ou a instituição]. Esta questão do poder remete-nos para o poder duro e o poder brando de que nos fala Joseph Jr. (2009), conceitos estes a que nos referimos na parte teórica desta tese.

Quanto ao desenvolvimento das suas competências de liderança, a nossa entrevistada diz-nos que quando era mais nova era líder do grupo de teatro da escola e que sempre gostou de estar com pessoas, de conhecer sempre mais, pelo que estas competências poderão estar relacionadas “com a personalidade e natureza de cada um”.

A experiência da entrevistada, na gestão da empresa familiar, conduziu-a a alguns conflitos internos no que diz respeito às questões de género, na medida em que trabalhava maioritariamente com mulheres que ao chegarem ao local de trabalho já

vinham cansadas, pois tinham realizado todo um trabalho doméstico em suas casas, o que vai na linha do que nos dizem Macedo e Koning (2009), e Nogueira (2010), quanto à acumulação por parte da mulher da esfera pública à esfera privada. Apesar de ser sensível ao facto de as funcionárias, por serem mulheres, terem a responsabilidade de realizar as tarefas domésticas antes de iniciarem o seu dia de trabalho remunerado, a entrevistada tinha que dar conta da gestão financeira da empresa, o que a levou a contratar mais homens para a empresa, pois eles eram, talvez, mais produtivos (não chegavam tão cansados). Esta situação remete-nos para Teixeira (2005), quando este refere que em certas ocasiões confunde-se a gestão com a liderança de uma organização, apesar de nem todos/as os/as gestores/as serem líderes e vice-versa.

No campo da educação e formação formal, a entrevistada vê, também nelas, um contributo para o desenvolvimento da sua faceta de líder, contudo, com as experiências de vida que foi tendo, o seu olhar sobre as aprendizagens feitas nesses campos foi-se transformando. Relativamente à educação formal, Nogueira (2010) salienta que, apesar das mulheres apresentarem níveis de escolaridade superiores aos dos homens, estes não são determinantes para a ocupação de uma posição no mercado de trabalho, em particular no que concerne às posições de liderança. Neste seguimento, a entrevistada diz sentir necessidade constante de formação, talvez porque, em relação à educação não formal e informal, esta foi fundamental para o desenvolvimento do seu lado de líder, na medida em que teve a possibilidade de conjugar a teoria com a prática.

Quanto às suas características enquanto líder da associação, a entrevistada enumera várias: mobilização, congregação, intervenção, jogar com várias variáveis, encorajamento, criação de modelo organizativo, olhar e estar com as pessoas (ver tabela 6). Estas características parecem-nos ir ao encontro das avançadas por Joseph Jr. (2009) relativamente à figura do/a líder e ao que significa liderar, assim como estão de acordo com o que este autor diz ser o estilo de liderança ‘feminino’, como referido acima.

Para integrar a equipa da associação, segundo a interveniente, as características fundamentais são: autorregulação e autocontrolo, responsabilidade, autonomia, autocriação, motivação e auto liderança. De acordo com Teixeira (2005), o/a líder, antes de optar por algum estilo de liderança deve ter em atenção as características das pessoas que compõem a equipa.

Quanto à opinião da equipa, ouvimos que esta é tida em conta pela entrevistada, no entanto, e uma vez que a associação trabalha com projetos financiados que obedecem a regras e que estão em constante mudança, as pessoas não podem fazer o que lhes

apetece. Joseph Jr. (2009) fala da importância do/a líder prever situações de descontentamento e /ou de mudança nos/as liderados/as e/ou na instituição, para atuar no sentido de orientá-los na prossecução dos objetivos comuns.

Para a entrevistada, a maior influência que pensa ter conseguido exercer sobre a equipa que lidera é o facto de esta ver a organização como um todo e não em torno dos interesses individuais de cada um/a. Este ponto remete-nos para as lideranças transformacional e transaccional, que abordámos atrás e que assentam, a primeira nos interesses coletivos, e a segunda nos interesses de cada um/a (Joseph Jr., 2009; Rego & Cunha, 2009; Teixeira, 2005).

Ao fazer uma análise *SWOT* ao seu exercício de liderança na instituição, a entrevistada refere que o seu grande ponto fraco é o não conseguir estar parada, deixando-se seduzir pelo trabalho, pelas pessoas e pelos processos. E, em sua opinião, o facto da equipa necessitar da uma permanente orientação resulta de ainda não ser uma verdadeira líder, pois caso o fosse a equipa não necessitaria que estivesse tão presente. Aqui reiteramos a ideia de que a relação entre líder e liderados/as é muito importante, nomeadamente ao nível da liderança transformacional (Joseph Jr., 2009; Rego & Cunha, 2009; Teixeira, 2005). Em seu entender o seu ponto forte vai ao encontro do ponto fraco, uma vez que tem consciência de que a equipa ainda não é autónoma, uma vez que depende dela na execução dos projetos. No respeitante às oportunidades, considera que estas são construídas em conjunto através de projetos, mas que para se ser líder não têm que haver, necessariamente, projetos concretos. Relativamente aos obstáculos sentidos, estes têm a ver com interação entre as várias lideranças que existem na instituição, sendo que estas são, por vezes, lideranças informais, ou seja, são lideranças que surgem no grupo de forma espontânea (Teixeira, 2005). Outro obstáculo apresentado pela entrevistada está relacionado com as políticas governamentais, na medida em que sempre que há mudança no governo, alteram-se as políticas e as instituições desta natureza (IPSS) têm que se adaptar constantemente. Neste ponto, voltamos a falar da inteligência contextual de Joseph Jr. (2009), na qual quem lidera, e face a um problema, tem que ser capaz de orientar e equilibrar a equipa na prossecução de um caminho entre o que é desejável e o que é exequível.

As características das mulheres e dos homens são vistas pela interveniente como simultaneamente inatas e adquiridas, pois, apesar da herança genética, o nosso património é essencialmente cultural. As mulheres e os homens têm diferentes cromossomas, tornando-os diferentes e complementares, mas em termos sociais são

iguais, contudo a construção social de cada um/a leva às diferenças de género. Neste ponto, fazemos referência a Vieira (2003 e 2007), quando diz que a palavra sexo se refere a um dos dois grupos demográficos existentes e a palavra género se refere à formação de categorias sociais resultantes desses grupos.

No seguimento da entrevista, e cruzando as questões de género com o exercício da liderança, ouvimos que a entrevistada prefere trabalhar com mulheres, pois vê-as como mais dedicadas, com mais espírito de sacrifício, com mais vontade para aprender e são mais propensas a competir consigo mesmas, para se afirmarem socialmente, ao contrário dos homens que são muito competitivos uns com os outros. Isto remete-nos para Saavedra (2010), referindo-se a Julia Evetts (1996), que nos diz que se observa uma ligação entre a mobilidade ascendente nas organizações e certas características consideradas masculinas, como a assertividade, a competitividade e o individualismo.

A entrevistada considera que as mulheres são mais capazes do que os homens, na medida em que têm mais responsabilidades que estes, pois acumulam o trabalho doméstico/familiar com o trabalho fora de casa/remunerado, deixando, desta forma, de ter tempo para se dedicarem a outras atividades. Desta multiplicidade de trabalhos resulta a maior capacidade de resistência e de resiliência delas em comparação com eles. Este aspeto remete-nos para Macedo e Koning (2009), quando referem que a mulher, apesar da sua entrada no espaço público, permanece ligada ao espaço privado, o que resulta numa dificuldade acrescida, no que se refere à ocupação de cargos de liderança, na medida em que surge a questão da gestão do tempo. Também Nogueira (2010) aborda esta questão, referindo-se ao interface família/carreira, no qual, apesar do trabalho (profissão) ser muito importante para as mulheres, estas ainda são quem assume a responsabilidade máxima pelas tarefas familiares.

A construção social do género é vista como tendo início no seio familiar, sendo que é aqui que, por exemplo, começa a ser dada aos rapazes/homens mais liberdade do que às raparigas/mulheres. É, pois, nesta linha, que Amâncio (1998), com base em Parsons (1955), e Vieira (2003) referem que o início do processo de socialização da criança, nas questões de género e outras, se dá no seio da família, na qual a criança é influenciada, de forma mais ou menos explícita, a seguir determinado percurso de vida, tendo em conta o facto de pertencer a um ou a outro sexo.

A igualdade de género é, segundo a líder entrevistada, considerada, de uma forma geral, como a igualdade de oportunidades perante a Lei, não sendo relevante ser-se homem ou ser-se mulher. Igualdade de género significa igualdade de direitos, mas

poder ser-se diferente, contudo tal não acontece como consequência da cultura, das tradições, do modelo organizacional em que vivemos e da forma como o mundo do trabalho está dividido. Todavia, as questões de género não surgem isoladas na sociedade, fazendo parte de um todo social, económico e cultural, pelo que é necessário sentir a igualdade de oportunidades em todas as pertenças individuais (ex: étnicas, religiosas, etc.) e não somente no que se refere às questões de género, pois se isto acontecer estamos perante uma subversão do problema. Esta questão remete-nos para Bergano (2012), baseando-se em Bondo (1990), quando defende que numa cultura que é de facto constituída pela dualidade sexual, não se pode ser apenas humano. “A nossa linguagem, história intelectual e formas sociais são sexuadas, o que torna impossível ver os indivíduos que nascem, crescem e se desenvolvem como sujeitos, nesta sociedade, como não estando indelevelmente marcados por esta visão dual” (Bergano, 2012: 26).

A nossa entrevistada considera ser preciso uma educação para a liberdade, com responsabilidade coletiva de interações, deixando desta forma de existir questões de género, de raça, de cultura. Pinto e colaboradores/as (2010) defende que, apesar da medida do princípio da coeducação já ser aplicada nas escolas públicas, continua a observar-se a reprodução dos estereótipos de género. Relativamente a esta questão da educação, Vieira (2009) menciona que os agentes de socialização continuam a formar as raparigas e os rapazes de diferentes maneiras, tendo por base a crença na rigidez da diferença biológica entre ambos, o que condiciona os seus percursos de vida.

Para a entrevistada, a ocupação de cargos políticos mais por parte dos homens do que das mulheres é um dos indicadores relativos a estas questões da desigualdade de género. Tendo em conta que liderar é gerir e olhar as pessoas, é sua convicção que os homens têm pouca capacidade de olhar, porém são eles quem, visivelmente, ocupa determinados lugares de poder. Neste sentido, mostra-se a favor das quotas no domínio da política, apesar de considerar que os resultados desta lei só serão aferidos daqui a alguns anos. Se em termos legislativos já existe igualdade de género, esta leva o seu tempo a efetivar-se nas vivências sociais, pois a sociedade encontra-se sujeita a uma conjuntura cultural, educacional, entre outras, que não muda de um momento para o outro. Esta convicção da entrevistada vai ao encontro do que Nogueira (2010) refere quando diz que, mesmo havendo já legislação relativa à melhoria da situação social da mulher, esta continua a ser alvo de discriminação em termos profissionais, nomeadamente, na ocupação de lugares de liderança.

No respeitante aos sinais de discriminação de género, foi-nos dito, pela entrevistada, que a comunicação social é um veículo bastante forte dessas mensagens. Vivemos numa sociedade marcadamente consumista, em que a mulher e o homem são objetos de consumo, e de onde resultam os estereótipos de imagem, que castram a liberdade das pessoas. Não sendo estes os únicos sinais de discriminação de género, a entrevistada vê-os como sendo muito fortes e o reflexo de todos os outros. No que concerne à influência dos meios de comunicação social, Pinto e outros/as investigadores/as (2010), referem que estes, tal como a publicidade, entre outros, contribuem para a propagação dos estereótipos de género na sociedade atual, apesar de já existir um conjunto de medidas políticas, no sentido de contrariar essa disseminação.

Por forma a assegurar a igualdade de oportunidades entre os sexos, assente numa escolha de liberdade individual, a entrevistada dá como exemplo concreto de medidas a tomar a possibilidade de se permitir às mulheres que, se assim o entenderem, exerçam durante os primeiros anos de vida das crianças a função de mães a tempo inteiro, sendo apoiadas financeiramente pelo Estado através de subsídios ou outros. Esta medida faz, em seu entender sentido, na medida em que muitas mulheres não ficam em casa com os filhos/as por opção, pois necessitam do emprego para o seu sustento familiar. Neste seguimento, e tal como referimos na primeira parte deste estudo, uma das medidas a implementar no âmbito da conciliação família/trabalho, constante na Resolução do Conselho de Ministros n.º 5/2011¹⁷, refere-se à necessidade de dar visibilidade ao valor do trabalho sem salário de apoio à família, ou seja, ao trabalho doméstico, que tende ainda a pesar mais sobre as mulheres.

Para além disso, a entrevistada refere que há também as mulheres que, na sociedade atual, lutam para se afirmar nas organizações onde trabalham (ao contrário do que acontece na política) e que põem de lado a possibilidade de ter filhos/as, para não prejudicarem o seu posto de trabalho nem a própria empresa. Amorim (2009) apresenta várias barreiras com as quais as mulheres executivas se confrontam, à medida que vão subindo de posto, nas empresas: a aceção de que a mulher tem de estar mais disponível para dar apoio à família do que o homem; o facto de não haver uma partilha efetiva das tarefas domésticas; e a questão dos horários pós-laborais em que se tem, muitas vezes,

¹⁷ Resolução do Conselho de Ministros n.º 5/2011, Diário da República, 1.ª série, n.º 12 de 18 de Janeiro. *Diário da República*, 1.ª série, N.º 12, 18 de Janeiro de 2011, IV Plano Nacional para a Igualdade-Género, Cidadania e Não Discriminação (2011-2013).

de trabalhar e os quais as mulheres, pelas razões anteriormente referidas, não têm possibilidade de aceitar.

Em relação aos homens, a entrevistada pensa que estes devem acompanhar a mulher no seu exercício da maternidade, situação para a qual já existe legislação, apesar de ser necessário pô-la em prática, o que também vai ao encontro de uma medida, constante na Resolução do Conselho de Ministros nº5/2011, que visa a necessidade de promoção da utilização da licença parental por parte dos homens.

A conciliação trabalho/família tem sido possível para a entrevistada por variadas razões, entre as quais, o residir perto das instalações da associação, o facto de, após ter sido mãe sentir a necessidade de deixar os filhos em algum lado e, para satisfação dessa necessidade, que também era sentida por outras mulheres, ter contribuído para a criação do ATL (Atividades de Tempos Livres) da instituição que agora lidera. Este facto também contribuiu para o crescimento da entidade em causa. A entrevistada adotou, ainda, a estratégia de delegar/distribuir tarefas aos/às outros/as, quer na família, quer na própria associação, no sentido de se libertar de responsabilidades para poder fazer outras atividades. Mais uma vez, salientamos a importância das questões de tempo de que falam Macedo e Koning (2009) e Nogueira (2010), já referido por nós anteriormente. Em relação a este aspeto da conciliação entre trabalho/família, Amâncio (2007), Lewis (2001), Maciel, Marque e Torres (2008), Perista (2002), Saavedra (2010) e Vieira (2007), falam do facto de se verificar uma sobrecarga das mulheres no que se refere às tarefas domésticas, apesar de, também elas, terem um trabalho fora de casa e de terem aspirações profissionais condizentes com as suas reais capacidades.

Do ponto de vista da entrevistada continua a ser pertinente abordar o tema das questões de género em estudos científicos em Portugal, uma vez que o problema da desigualdade entre homens e mulheres persiste, apesar de se irem conseguindo conquistas positivas ao longo do tempo. No entanto, pelo seu valor para o desenvolvimento da sociedade, a ciência tem de ser usada sem preconceitos para estudar estas questões, e não se deve partir para um estudo com a ideia pré concebida de que a mulher é uma “coitada”, ou que é por isso que as pesquisas são realizadas.

3.11. Síntese conclusiva

Após esta apresentação, análise e reflexão dos dados recolhidos nas entrevistas, parece-nos importante apresentar as conclusões gerais a que chegámos nesta segunda parte do trabalho.

Assim, várias são as características (ver tabela 5) que a líder alvo deste estudo pensa serem importantes e que considera ter para o exercício das suas funções de liderança. Destas características destacamos a ênfase que esta coloca nas pessoas e no ver a organização como um todo. Ainda, quanto à sua liderança, a entrevistada atribui relevância a uma liderança partilhada, no sentido em que cada colaborador/a deverá autoliderar-se, sendo ao mesmo tempo responsável e pro ativo/a. No exercício da sua liderança, fala-nos que um ponto fraco que considera ter é o facto de não se distanciar do trabalho e das pessoas, sendo, também, este o seu ponto forte, na medida em que tem consciência de que a equipa ainda necessita da sua orientação. As oportunidades que tem tido enquanto líder dizem respeito aos projetos que se vão realizando, enquanto que os obstáculos estão, por um lado, relacionados com a existência de diferentes lideranças (informais) na organização, e por outro, têm a ver com as constantes mutações na legislação relativamente aos projetos sempre que mudam os governos nacionais.

Quanto às questões de género, a entrevistada vê-as como resultantes da construção social, económica e cultural e salienta que quando falamos em igualdade de oportunidades não devemos cingi-la somente ao género, mas sim a todas as outras formas de possível igualdade ou discriminação assente nas múltiplas pertenças individuais. No que diz respeito ao trabalho, a entrevistada tem preferência por trabalhar com as mulheres, na medida em que as considera, entre outras coisas, mais capazes, devido à responsabilidade que adquirem em resultado da acumulação de tarefas que desempenham – tarefas domésticas e trabalho remunerado. Apesar de as considerar mais capazes, constata que são os homens quem ocupa, maioritariamente, os cargos de poder na nossa sociedade e que, atualmente, há mulheres que, ao se afirmarem nas empresas onde trabalham, abdicam de ter filhos em prol da carreira, caso contrário põem em risco o seu posto de trabalho.

A conciliação trabalho/família tem sido relativamente fácil para a entrevistada, uma vez que tem adotado estratégias nesse sentido, designadamente, distribuindo as tarefas domésticas, assim como, as tarefas ao nível da organização que lidera.

Por fim, ao considerar que já existe legislação no sentido de promover uma efetiva igualdade de género, a entrevistada observa que agora é necessário pô-la em prática.

CONCLUSÃO GERAL

Conclusão geral

Chegada à fase final deste trabalho, ficamos com a sensação de que agora é que estávamos pronta para iniciar esta longa caminhada, por todo o enriquecimento teórico que esta nos trouxe e, também, por todas as questões que agora surgem e que carecem de resposta.

Sendo as temáticas abordadas neste estudo a possível relação entre género e liderança, mais especificamente, a liderança no feminino, foi nosso intuito debruçarmos sobre o estudo de caso de uma mulher que lidera uma organização, desde a sua constituição nos anos 80 (do séc. XX) até aos dias de hoje, e com a qual colaboramos desde há cerca de dez anos, sendo que os nossos principais objetivos, em termos de estudo empírico, assentaram sobre a perceção do que é ser mulher e líder de uma organização e a compreensão do exercício dessa mesma liderança. Para atingir os objetivos a que nos propusemos, considerámos que o método do estudo de caso seria o mais indicado, sendo que esta investigação se insere num paradigma de cariz qualitativo, dado o seu carater mais compreensivo. Para a recolha de informação optámos pela realização de entrevistas semi-estruturadas à líder alvo de estudo, tendo sido realizadas três entrevistas, uma das quais com fins de validação dos dados recolhidos inicialmente. Após a construção do guião das entrevistas, solicitámos a duas especialistas na área da igualdade de género, Dr.^a Ana Vicente e Professora Doutora Cristina Vieira (orientadora da presente investigação) para darem o seu parecer em relação ao guião apresentado e, após retificação do guião tendo em conta as sugestões por elas avançadas, elaborámos a versão final desse mesmo guião. Este foi, ainda, dado a ler a uma pessoa que trabalha na área da educação e formação, no sentido de percebermos se a linguagem utilizada era de fácil compreensão. Para além das entrevistas, procedeu-se à recolha documental, a qual foi útil, em particular, para a caracterização da instituição onde a participante exerce a sua liderança.

Após as fases da revisão da literatura científica e da recolha de dados (através da análise de documentos e das entrevistas), procedemos ao tratamento, apresentação, análise e interpretação da informação recolhida, através da técnica da análise de conteúdo, o que nos permitiu chegar a algumas conclusões importantes para dar resposta aos objetivos deste estudo.

Em nosso entender, podemos então concluir que para se ser líder de uma organização é condição *sine qua non* o estar com as pessoas que se lidera, promovendo

o trabalho em equipa, assim como estimular o seu lado empreendedor e a sua proatividade. É ainda fundamental trabalhar em prol do interesse coletivo e da organização e conhecer-se a si próprio/a. Estas características estão em consonância com as características atribuídas à liderança dita ‘feminina’, à liderança transformacional e ao estilo democrático de liderança, como se indicou na parte teórica desta tese.

Para além de se ser líder de uma organização, o facto de se ser mulher pode não facilitar o exercício dessa liderança, na medida em que a mulher, a juntar à atividade profissional que exerce na esfera pública, depara-se com a esfera privada onde tem à sua responsabilidade a casa e a família. Este facto leva a que o tempo da mulher esteja limitado, até mesmo para se dedicar a outras atividades, como o cuidar de si própria ou o usufruto de momentos de lazer. Uma estratégia para superar esta dificuldade, poderá ser, em nossa perspetiva, o delegar tarefas a outros/as, tanto em casa como no local de trabalho.

O facto de à mulher se atribuir a responsabilidade das tarefas domésticas e da família, resulta dos estereótipos de género que, por sua vez, são um produto social, cultural e económico. Estes estereótipos de género estão, também, presentes na ocupação dos cargos de liderança, nomeadamente ao nível da política, uma vez que são os homens quem maioritariamente assume esses cargos. Para combater esta situação concreta, existe a Lei das Quotas ao nível da política, contudo os seus resultados só serão visíveis futuramente. Para além desta, outras medidas legislativas existem no sentido de promover a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens no trabalho e no emprego, como a Lei de Parentalidade, contudo a mulher continua a ser discriminada, por exemplo, ao nível da ocupação dos cargos de liderança. Por forma a contrariar esta situação, existem, atualmente, mulheres que abdicam de ter filhos/as, por forma a não prejudicarem a posição, por vezes de liderança, que ocupam na empresa onde trabalham, nem prejudicarem a própria empresa. Talvez esta seja uma das razões que expliquem a diminuição da taxa de natalidade e o envelhecimento da população, segundo dados dos Censos 2011¹⁸.

Uma medida a tomar no sentido de alterar esta situação seria o reconhecimento e a valorização do ‘ser mãe’¹⁹, para quem optasse por prolongar o período de

¹⁸ INE (2011). *Censos 2011 – Resultados Provisórios*. Lisboa: INE.

¹⁹ Saliemos o facto de que ser pai também é igualmente importante e deve ser igualmente valorizado, todavia o foco desta investigação centrou-se no que acontece a este nível às mulheres, sendo o referido no texto o que a entrevista nos permitiu concluir.

acompanhamento das crianças, a tempo inteiro ou parcial, não saísse prejudicado por isso, quer em termos financeiros, quer de carreira profissional. Com este intuito, o Estado poderia apoiar financeiramente todas as famílias nos primeiros anos de vida das crianças, de modo a que as mesmas não saíssem prejudicadas com a decisão de investirem na maternidade e paternidade.

Neste seguimento, várias são as medidas constantes no *IV Plano Nacional para a Igualdade – Género, Cidadania e Não Discriminação (2011-2013)*²⁰, já em vigor. Das catorze áreas estratégicas que constam neste Plano, destacamos a área estratégica nº 2 - *Independência Económica, Mercado de Trabalho e Organização da Vida Profissional, Familiar e Pessoal*, a qual visa, entre outras medidas, promover e apoiar: o empreendedorismo feminino, o emprego feminino em áreas tradicionalmente masculinas, as boas práticas no sentido de reduzir as assimetrias salariais em termos de género, o usufruto da licença parental por parte do homem e a visibilidade e a valorização do trabalho não remunerado.

Relembramos que esta investigação se insere no Mestrado em Gestão da Formação e Administração Educacional, o qual tem como objetivos, entre outros, capacitar para a participação, direção ou gestão em instituições educativas e para a caracterização, descrição e compreensão de acontecimentos educativos sucedidos em qualquer contexto, com qualquer tipo de pessoas, em grupo ou individualmente²¹. Neste sentido, e tendo em conta, como foi já referido atrás, que as opções vocacionais e de emprego das raparigas/mulheres se direcionam, em número significativo, para a área da educação, e que o número de mulheres a ocuparem cargos de liderança nas organizações é reduzido, consideramos que, ao abordarmos a possível relação entre género e liderança, num caso em concreto, estamos a contribuir, em termos académicos, para a compreensão do funcionamento de organizações educativas ao nível da sua gestão e liderança, assim como para a compreensão de determinados acontecimentos no contexto dessas organizações.

Para terminar, e no que concerne às limitações do nosso estudo, consideramos que este não nos permite fazer generalizações, na medida em que a sua validade externa é limitada pois trata-se de um estudo de caso único. Pensamos, no entanto, que os

²⁰ “O IV Plano Nacional para a Igualdade, Género, Cidadania e não Discriminação, 2011 -2013, é o instrumento de políticas públicas de promoção da igualdade e enquadra-se nos compromissos assumidos por Portugal nas várias instâncias internacionais e europeias, com destaque para a Organização das Nações Unidas (ONU), o Conselho da Europa (CoE) e a União Europeia (UE). Em qualquer destas organizações, a estratégia de integração da dimensão de género em todas as políticas e programas, *mainstreaming* de género, é um princípio fundamental de boa governação” (Diário da República, 1ª série – Nº 12 – 18 de Janeiro de 2011, p. 297).

²¹ <http://apps.uc.pt/courses/PT/course/1313/2012-2013>

resultados do trabalho serão úteis para futuros estudos no âmbito da temática aqui trabalhada. Tendo a mesma instituição como referência, seria útil tentar compreender a perspetiva dos/as liderados/as relativamente à liderança que sobre estes/as é exercida, assim como seria proveitoso tentar perceber a perspetiva dos/as liderados/as em relação ao facto da líder ser uma mulher.

Este trabalho foi para nós uma grande fonte de motivação, inspiração e aprendizagem. Apesar de, antes da sua realização, já estarmos sensibilizadas para as questões da igualdade de género em geral, como tivemos oportunidade de referir anteriormente no trabalho, as pesquisas teóricas e a recolha e análise de dados vieram aguçar a nossa curiosidade e interesse por esta temática, em particular, no que concerne à questão da relação entre género e liderança. Para além disso, este trabalho veio aumentar a nossa convicção quanto à necessidade de continuar a participar na ‘luta’ por uma efetiva igualdade de oportunidades entre mulheres e homens, pois é inquestionável o facto de esta ser uma condição para o respeito integral dos direitos humanos.

A nível académico aprofundámos e aumentámos os nossos conhecimentos teóricos relativos às questões de género, às questões de liderança e às questões da possível relação entre género e liderança. Sendo este um trabalho de cariz qualitativo, aprofundámos, também, os nossos saberes teóricos e práticos ao nível desta metodologia de investigação.

Por fim, pensamos que a investigação realizada contribuiu, também, para a participante no estudo se conhecer melhor e refletir, de forma mais profunda, sobre o exercício da liderança que exerce na organização e sobre o seu percurso de vida, enquanto mulher e profissional, e a forma como este a condicionou, ou não, no trilha da sua faceta de líder.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia

- Aboim, Sofia (2007). Clivagens e continuidades de género face aos valores da vida familiar em Portugal e noutros países europeus. In Karin Wall & Lígia Amâncio (Org.). *Família e Género em Portugal e na Europa*. Lisboa: ICS, pp. 35-91.
- Almeida, Ana Nunes de (1985). *Mulheres, Trabalho e Família*. Coimbra: Actas do Colóquio sobre a Mulher.
- Almeida, Leandro e Freire, Teresa (2003). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação* (3ª Ed.). Braga: Edições Psiquilíbrios.
- Amado, João (2000). *A técnica de análise de conteúdo*. Revista Referência, n.º5, 53-63.
- Amado, João (2009). *Introdução à Investigação Qualitativa em Educação: investigação educacional II*. Relatório de disciplina apresentado nas Provas Publicas de Agregação à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Amâncio, Lígia (1998). *Masculino e Feminino: a construção social da diferença* (segunda edição). Porto: Edições Afrontamento.
- Amâncio, Lígia (2007). *Género e divisão do trabalho doméstico – o caso português em perspectiva*. In Karin Wall & Lígia Amâncio (Orgs.). *Família e Género em Portugal e na Europa*. Lisboa: ICS, pp. 181-209.
- Amorim, Rosália (2009). *O Homem certo para gerir uma empresa é uma Mulher*. Prime Books.
- Bardin, Laurence (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bergano, Sofia (2012). *Ser e tornar-se mulher: geração, educação e identidade(s) feminina(s)*. Dissertação de Doutoramento em Ciências da Educação não publicada, apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Bock, Gisela (2008). *Questionando dicotomias: perspectivas sobre a História da Mulheres*. In Ana Isabel Crespo et al. (Orgs.). *Variações sobre sexo e Género*. Lisboa: Livros Horizonte, pp. 78-101.
- Bogdan, Robert & Biklen, Sari (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Butler, Judith. (2008). *Variações sobre Sexo e Género*. Beauvoir, Wittig e Foucault. In Ana Isabel Crespo et al. (Orgs.). *Variações sobre sexo e Género*. Lisboa: Livros Horizonte, pp. 154-172.
- Canço, Dina (2003). *A Igualdade de Género em Portugal*. Lisboa: CIDM.

- Carmo, Hermano e Ferreira, Manuel Malheiro (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para auto-aprendizagem*. Universidade Aberta. Lisboa.
- CIDM (2003). *Afinal o que é a democracia paritária? A participação das mulheres e dos homens na organização social*. Lisboa: CIDM.
- CIDM (2004a). *A Igualdade de Género em Portugal 2003*. Lisboa: CIDM.
- CIDM (2004b). *II Plano Nacional para a Igualdade 2003-2006*. Lisboa: CIDM.
- CIG (2011). *Igualdade de Género em Portugal 2010*. Lisboa.
- Comunidade Europeia (2002). *Igualdade de Direitos e Oportunidades entre Mulheres e Homens na União Europeia*. Luxemburgo: Comunidade Europeia.
- Criado, Encaración Aguilar (2001). *Trabajo e Ideología de Género en la Producción Doméstica*. In *Etnográfica*, 1, 25-46.
- Drucker, Peter (1994). *As organizações sem fins lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Gil, António Carlos (2006). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (5ª Ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Guerreiro, Maria das Dores & Lourenço, Vanda (2001). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar*. Lisboa: MTS / CITE.
- Guerreiro, Maria das Dores & Carvalho, Helena (2007). *O stress na relação trabalho-família: uma análise comparativa*. In Karin Wall & Lígia Amâncio (Orgs.). *Família e Género em Portugal e na Europa*. Lisboa: ICS, pp. 129-179.
- INE (2012). *Estatísticas no Feminino: Ser Mulher em Portugal 2001-2011*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Iturra, Raúl (1996). *Yo soy hombre y mando: tu eres mujer y callas – la inferioridad de la mujer es socialmente construída en la infância in trabalhos de Antropologia e Etnologia* (vol. 36). Porto: Sociedade Portuguesa de Antropologia e Etnologia.
- Jr., Joseph S. Nye (2009). *Liderança e Poder*. Lisboa: Gradiva.
- Lima, Margarida Pedroso de, Vieira, Cristina Maria Coimbra e Oliveira, Albertina Lima (2007). *Metodologia da Investigação Científica*. Cadernos de Textos de Apoio, 8ª Edição. Coimbra: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra
- Lisboa, João *et al.* (2008). *Introdução à Gestão das Organizações* (2ª ed.). Porto: Vida Económica, Cap. XIII.
- Maccormack, Carol & Strathern, Marilyn (1980). *Nature, Culture and Gender*. USA: Cambridge University Press.

- Macedo, Eunice & Koning, Marijke de (coord.s). (2009). *Reinventando Lideranças: Género, Educação e Poder*. Porto: Fundação Cuidar o Futuro & Livpsic.
- Maciél, Marques e Torres (2008). *Trabalho, família e género*. Comunicação apresentada no VI Congresso Português de Sociologia - Mundos Sociais: saberes e práticas. Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.
- Nogueira, Conceição (2010). *As Mulheres na liderança. Números, ambiguidades e dificuldades*. In Teresa Pinto (Coord.) et al.. *Guião de Educação, Género e Cidadania, 3º ciclo do ensino básico*. Lisboa: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, pp. 103-114.
- Perista, Heloísa (2002). Género e trabalho não pago: os tempos das mulheres e os tempos dos homens. In *Análise Social*. xxxvii, 447-474.
- Perista, Heloísa e Silva, Alexandra (2005). *Impacto em Função do Género*. Lisboa: CIDM
- Perista, Heloísa (Coord.). (2006). *Guia para o Mainstreaming de Género na Actividade Profissional e na Vida Familiar*. Lisboa: CIDM.
- Pinto, Teresa (2010). Género, educação, cidadania... o desafio. In Teresa Pinto (Coord.) et al.. *Guião de Educação, Género e Cidadania, 3º ciclo do ensino básico*. Lisboa: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, pp. 103-114.
- Quivy, Raymond & Van Campenhoudt, Luc (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ramalho, Maria do Rosário Palma (2005). *Garantir a Igualdade Remuneratória entre Mulheres e Homens na União Europeia (2ª ed)*. Lisboa: CITE.
- Rego, António & Cunha (2009). *Liderança Positiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Saavedra, Luísa (2005). *Aprender a Ser Rapariga, Aprender a Ser Rapaz: Teorias e práticas da escola*. Coimbra: Almedina
- Saavedra, Luísa (2010). *Assimetrias de Género nas Escolhas Vocacionais*. In Teresa Pinto Coord.) et al. *Guião de Educação. Género e Cidadania: 3º ciclo do ensino básico*. Lisboa: CIG, pp. 121-129.
- Santos, Gina (2010). *Gestão, trabalho e relações sociais de género*. In Virgínia Ferreira (Org.) *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, pp. 99-132.
- Scott, Joan (2008). *Género: Uma Categoria Útil de Análise Histórica*. In AAVV (Org.). *Variações sobre Sexo e Género*. Lisboa: Livros Horizonte, pp. 49-77.
- Serra, Fernando Ribeiro et. al (2010). *Gestão Estratégica – Conceitos e Prática (2ª ed)*. Lisboa: Lidel.
- Teixeira, Sebastião (2005). *Gestão das Organizações*. Madrid: McGrawHill.

- Torres, Anália Cardoso (Coord.). (2005). *Homens e Mulheres entre Família e Trabalho*. Lisboa: CITE.
- Vieira, Cristina (1998). *A observação participante: aspectos gerais desta técnica qualitativa de recolha de dados*. In Ensaios em Homenagem a Joaquim Ferreira Gomes. Coimbra: NAIE, pp. 761- 767.
- Vieira, Cristina (1999). *A credibilidade da investigação científica de natureza qualitativa: Questões relativas à sua fidelidade e validade*. Revista Portuguesa de Pedagogia, XXXIII, 2, 89-116.
- Vieira, Cristina (2003). *Educação e desenvolvimento do género. Os trilhos percorridos na família*. Dissertação de Doutoramento em Ciências da Educação, apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Vieira, Cristina (2007). *Educação Familiar: Estratégias para a promoção da Igualdade de Género*. Lisboa: CIG.
- Vieira, Cristina (Coord.), Nogueira, Conceição e Tavares, Teresa-Cláudia (2010). *Género e Cidadania*. In Teresa Pinto, et al. (Orgs). *Guião de Educação, Género e Cidadania, 3º ciclo do ensino básico*. Lisboa: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, pp. 3-43.
- Vieira, Cristina (2011). *Metodologia de Investigação II*. Relatório apresentado para efeitos de concurso para Professor Associado, área das Ciências da Educação, da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Vicente, Ana (2000). *Direitos das Mulheres/Direitos Humanos*. Lisboa: CIDM.
- Vicente, Ana (2002). *Os Poderes das Mulheres, Os Poderes dos Homens*. Lisboa: Gótica.
- Yin, Robert (2006). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos* (3ª ed.). Porto Alegre: ARTMED Editora.
- Yin, Robert (1994). *Case Study Research. Design and Methods* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

WEBGRAFIA

- Alonso, C. (2007). *Uma gestão mais feminina? Uma análise da relação entre o perfil da liderança e da atuação das organizações do terceiro setor em Piracicaba/SP*. 15º Congresso de Iniciação Científica. Disponível em <http://www.unimep.br/phpg/mostracademica/anais/5mostra/1/135.pdf>, acessado a 06/04/2009.
- Comissão Europeia, 2009, *Relatório da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, Ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões - Igualdade entre Homens e Mulheres – 2010*. Bruxelas. Disponível em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0694:FIN:PT:PDF>. Acedido a 10/07/2012.
- Comissão Europeia, 2010, *Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, Ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões – Estratégias para a Igualdade entre Homens e Mulheres – 2010-2015*. Bruxelas. Disponível em <http://195.23.38.178/cig/portalcig/bo/documentos/6.pdf>. Acedido a 06/04/2009.
- Corsini, Leonora & Filho, Edson (2004). *Um estudo sobre as representações sociais de mulheres executivas: estilo de comportamento e gestão in Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho*. Disponível em <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/cpst/v7/v7a07.pdf>, acessado a 06/04/2009.
- INE (2011). Censos 2011 – Resultados Provisórios. Lisboa: INE. Disponível em http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&sqi=2&ved=0CEMQFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.ine.pt%2Fngt_server%2Fattachfileu.jsp%3Flook_parentBoui%3D131011296%26att_display%3Dn%26att_download%3Dy&ei=4VpUUPudKoWn0AXUyoC4Aw&usg=AFQjCNHbhfDNxILJQHbMo9fjD-wCZQhSOw&sig2=SS81sG4a7D0sDeR3azPgxA. Acedido a 25/08/2012.
- Lindo, Máira (s/d). *Empreendedorismo, estilos de liderança e diferenças quanto ao género*. Disponível em <http://www.icesi.edu.co/ciela/anteriores/Papers/emjg/2.pdf>. acessado a 17/03/2009.
- Machado, Hilka (s/d). *Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora*. Disponível em http://maismulheresnopoderbrasil.com.br/pdf/Empresas/Tendencias_do_Compormento_Gerencial_da_Mulher_Empreendedora.pdf. Acedido a 06/04/2009.

DOCUMENTOS LEGAIS

Lei Orgânica n.º3/2006, de 21 de Agosto, de 21 de Agosto, Diário da República, 1ª série, n.º 160, pp. 5896-5897, estabelece que as listas de candidatos/as para os parlamentos, nacional e europeu assim como para os municípios locais, têm de assegurar a representatividades mínima de 33% de pessoas de cada sexo.

Lei n.º 89/2009, de 9 de Abril, Diário da República, 1ª série, n.º 70, regulamenta a protecção na parentalidade, no âmbito da eventualidade maternidade, paternidade e adopção, dos trabalhadores que exerçam funções públicas integradas no regime de protecção social convergente.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 5/2011, Diário da República, 1ª série, n.º12 de 18 de Janeiro de 2011, IV Plano Nacional para a Igualdade-Género, Cidadania e Não Discriminação (2011-2013).

Resolução do Conselho de Ministros n.º 82/2007, Diário da República, 1.ª série, N.º 119, 22 de Junho de 2007, III Plano Nacional para a Igualdade — Cidadania e Género (2007-2010).

ANEXOS

ANEXO I

GUIÃO DA ENTREVISTA

GUIÃO DE ENTREVISTA

Entrevistador/a _____Ana Santos_____

Local __Casa da entrevistada__

Recursos __Portátil__

BLOCOS	OBJECTIVO DO BLOCO	QUESTÕES ORIENTADORAS	QUESTÕES ESPECÍFICAS
Caracterização da entrevistada	- Conhecer a entrevistada	Apresente-se	- Idade - Habilitações académicas - Atividade profissional
Caracterização da instituição	- Identificar/conhecer o historial da instituição.	Fale sobre a Associação	A. Quando foi criada a (...) e em que circunstâncias? B. Neste momento, em que consiste a (...) – AJCSS? C. Desde quando se encontra ligada à (...) e de que forma? D. Qual tem sido o seu papel nesta organização? E. Quantas pessoas estiveram na direção para além de si? F. Quantas mulheres? E qual o tempo do mandato de cada uma? G. Durante estes mandatos qual a sua ligação à Associação?
Experiências pessoais	- Identificar as características da entrevistada enquanto líder	Fale sobre o ser-se líder	A. O que é para si uma líder? Em que consiste ser líder de uma organização?

<p>B. Como se vê enquanto líder?</p> <p>C. Ser líder é uma característica inata ou adquirida? Porquê?</p> <p>D. Que características/competências pessoais considera ser necessárias para ser uma líder?</p> <p>E. Como é que a liderança pode ser desenvolvida ao longo da vida?</p>			
<p>A. Com que idade e em que atividade iniciou o seu percurso profissional?</p> <p>B. De que forma se foi desenhando o seu percurso profissional?</p> <p>C. De que forma a sua faceta de líder se deve ao seu percurso profissional?</p>	<p>Conte como foi o seu percurso profissional</p>	<p>- Identificar as características da entrevista enquanto líder</p> <p>- Compreender de que forma o percurso profissional da entrevista contribuiu, ou não, para a emergência da líder</p>	<p>Experiências profissionais</p>
<p>A. Qual pensa ter sido o papel da sua família na construção do seu percurso de liderança? Que fatores lhe parecem ter sido os mais decisivos/impeditivos?</p> <p>B. Em seu entender, de que forma as suas redes sociais foram catalisadoras/inibidoras dos seus comportamentos de liderança?</p> <p>C. Que modelos (pessoas que foram/são significativas na sua vida) contribuíram/contribuem para a sua faceta</p>	<p>Fale sobre o papel da sua família e das suas redes sociais na construção da sua faceta de líder</p>	<p>- Nesta dimensão concreta, identificar situações e/ou pessoas que ajudaram/contribuíram (ou não) para a emergência da líder</p>	<p>Dimensão social/relacional</p>

			<p>de líder e de que forma?</p> <p>D. Como pensa que os/as seus/suas amigos/as a percebem e de que forma avalia isso?</p>
Dimensão escolar/académica/formativa	<p>- Identificar/compreender a importância/influência do percurso formativo formal para a emergência da líder</p>	<p>Fale da importância/influência da dimensão escolar/académica/formativa na emergência da líder</p>	<p>A. De que forma e em que momentos o seu percurso de aprendizagens formais contribuiu para esta sua faceta?</p>
Relacionamento entre líder e liderado/a e/ou exterior	<p>- Compreender as relações da líder com o/a liderado/a e/ou com o exterior</p> <p>- Identificar especificidades do comportamento dos/as liderados/as tendo em conta as questões de género e o facto de a líder ser uma mulher</p> <p>- Perceber de que forma o sexo dos/as liderados/as arrasta consigo questões específicas para a liderança.</p>	<p>Fale de si enquanto líder</p>	<p>A. Qual o seu papel enquanto líder desta instituição?</p> <p>B. Enquanto líder, qual a sua relação com os/as liderados/as?</p> <p>C. Para fazer parte da equipa que lidera quais as características que um/a pessoa tem de ter?</p> <p>D. Como é a sua relação com os/as liderados/as e com o exterior?</p> <p>E. De que forma exerce influência sobre a equipa que lidera?</p> <p>F. Enquanto líder, o que pretende transmitir aos/às liderados/as</p> <p>G. De que forma a opinião da equipa que lidera é relevante para si?</p> <p>H. Que diferenças encontra entre as/os raparigas/rapazes ou as/os</p>

<p>I. E, em sua opinião, isso deve-se à construção social de gênero ou são próprias de cada sexo?</p>			
<p>A. Quais considera serem as características desejáveis de um/a líder?</p> <p>B. E quais as características indesejáveis?</p> <p>C. Quais as dificuldades pelas quais já passou tendo em conta o seu papel de líder?</p> <p>D. Que compensações tem tido enquanto líder desta associação? O que significam para si?</p>		<p>Quais pensa serem as dificuldades/problemas e as compensações enquanto líder?</p>	<p>- Compreender o percurso da entrevistada enquanto líder e a percepção que ela tem do seu trajecto profissional</p>
<p>A. De que forma o facto de ser mulher teve/tem influência (dificultado/facilitado) na sua liderança?</p> <p>B. Quais as diferenças entre ser uma líder mulher e ser um líder Homem?</p> <p>C. Quais considera serem as características das mulheres que facilitam/dificultam o exercício de cargos de liderança?</p> <p>D. Em sua opinião acha que as características das mulheres são inatas ou adquiridas?</p>	<p>Líder mulher</p>	<p>- Identificar as características da entrevistada enquanto líder do sexo feminino</p> <p>- Compreender de que forma a ordem social de género tem, ou não, influência nas questões de liderança, na perspectiva da entrevistada</p>	<p>Mulher e líder</p>
<p>A. E a esfera familiar? De que forma tem vindo a gerir/conciliar esta esfera com a esfera profissional/associativa?</p>	<p>Fale da forma como tem conciliado as esferas trabalho/associativismo e família</p>	<p>- Compreender de que forma a entrevistada concilia a vida familiar com a vida profissional/associativa.</p>	<p>Conciliação trabalho/associativismo e família (mãe, esposa e dona de casa)</p>

			<p>B. E a vida pessoal?</p> <p>C. De que forma descurou/descura de alguma destas esferas?</p> <p>D. Que estratégia(s) tem vindo a adotar de forma a conciliar todas estas esferas?</p> <p>E. Como tem conseguido ter qualidade de vida, nomeadamente no que se refere à conciliação entre vida familiar e profissional, formação, competências profissionais e capacidades pessoais, tempos de lazer, entre outros?</p>
Género e liderança	- Compreender de que forma a entrevistada percebe as questões da igualdade/desigualdade de género na liderança na sociedade atual	De que forma vê as questões de género na liderança	<p>A. Como percebe as questões da igualdade/desigualdade de género na liderança na sociedade atual?</p> <p>B. Quais as medidas a tomar no sentido de alterar a atual situação?</p>
Considerações finais	Permitir à entrevistada dispor de um momento para dizer o que quiser ou para fazer sugestões/críticas à entrevista	Gostaria de acrescentar algo mais ao que já disse, tendo em conta o assunto abordado?	<p>A. Acredita que ainda faz sentido abordar estas temáticas, em estudos científicos, em Portugal? Porquê?</p>

ANEXO II

GUIÃO DA ENTREVISTA DE VALIDAÇÃO

GUIÃO DE ENTREVISTA DE VALIDAÇÃO

Entrevistador/a _____Ana Santos_____

Local __Casa da entrevistada__

Recursos __Portátil__

BLOCOS	OBJECTIVO DO BLOCO	QUESTÕES ORIENTADORAS	QUESTÕES ESPECÍFICAS
Experiências profissionais	- Identificar as características da entrevistada enquanto líder - Compreender de que forma o percurso profissional da entrevistada contribuiu para a emergência da líder.	Conte como foi o seu percurso profissional	H. Referiu que a investigação surgiu na sua vida para “fugir da própria empresa”. Porquê? I. Refere que tem feito/faz investigação. A que tipo de investigação se refere? J. Onde trabalhou antes de começar a fazer investigação? Ou que atividades realiza a par da investigação?
Dimensão social/relacional	- Identificar situações e/ou pessoas que ajudaram/contribuíram (ou não) para a emergência da líder.	Fale sobre o papel da sua família e das suas redes sociais na construção da sua faceta de líder	F. Em relação à forma como os/as seus/suas amigos/as a percebem, diz que sente ser “sobretudo esta questão, a confiança e a falta de tempo”. Dê alguns exemplos ilustrativos desta situação?
Dimensão escolar/académica/formativa	- Identificar/compreender a importância/influência do percurso formativo formal para a emergência da líder.	Fale da importância/influência da dimensão escolar/académica/formativa na emergência da líder	D. Sente necessidade de formação contínua em algumas áreas, enquanto líder? E. Se sim, quais e porquê? F. De que forma as aprendizagens não formais, incluindo nestas as aprendizagens informais, contribuíram para a sua faceta de líder? G. Exemplos?
Relacionamento entre líder e liderado/a e/ou exterior	- Compreender as relações da líder com o/a liderado/a e/ou com o	Fale de si enquanto líder	E. De que forma a opinião da equipa que lidera é relevante para si?

		<p>exterior</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar as características dos/as liderados/as tendo em conta as questões de género - Perceber de que forma o sexo dos/as liderados/as arrasta consigo questões específicas para a liderança. 	
<p>B. Em sua opinião acha que as características das mulheres são inatas ou adquiridas?</p> <p>C. Quais considera serem as características resultantes da construção social do género ou de cada sexo?</p>	<p>Conte a sua experiência enquanto líder mulher</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as características da entrevistada enquanto líder do sexo feminino - Compreender de que forma a ordem social do género tem, ou não, influência nas questões de liderança. 	<p>Mulher e líder</p>
<p>J. O que é para si a igualdade de género (no geral)?</p> <p>K. O que implica essa igualdade de género?</p> <p>L. Em seu entender, enquanto cidadã, qual a justificação para a igualdade de género na sociedade portuguesa atual?</p> <p>M. Que indicadores a justificam ou não?</p> <p>N. Em sua opinião, as mulheres têm tido as mesmas oportunidades para serem líderes, tal como os homens?</p>	<p>De que forma vê as questões de género na liderança</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender de que forma a entrevistada percebe as questões de igualdade/desigualdade de género na liderança na sociedade atual. 	<p>Género e liderança</p>

			<p>O. Se não, o que pode ser feito?</p> <p>P. Referiu não ter “muita pachorra para estas questões da igualdade e do género”. Porquê?</p> <p>Q. Mencionou, em relação às quotas, que quem vai para a política são as mulheres “que não conseguem fazer nada de outra maneira”, o que faz com que as quotas acabem “por não vir propriamente beneficiar a sociedade. Vêm beneficiar o grupo de uma elite que se serve das quotas, neste caso as mulheres”. Quando refere esta questão, está a falar de todas as mulheres ou só daquelas que entram nos partidos políticos, na sequência da lei das quotas?</p> <p>R. Disse que “a sociedade continua debilitada, a questão de género continua ainda a ter influência, ela passa de forma muito marcada na comunicação social, discriminação, quando as mulheres aceitam o risco de usar certos sapatos, a própria moda ...”. Em sua opinião, são apenas estes os sinais de discriminação de género?</p> <p>S. Referiu, também que “Se nós deixarmos que a natureza funcione sem racionalizarmos tudo e nos deixarmos alienar pelos modelos do consumo, do capitalismo e do mercado e do marketing e dos conceitos e pré conceitos de sociedade, e deixarmos</p>
--	--	--	---

<p>T. Que medidas urge tomar para assegurar a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens que assente numa escolha de liberdade individual?</p>			
<p>E. Quais considera serem os pontos fracos do seu exercício enquanto líder?</p> <p>F. E quais considera serem os pontos fortes nesse exercício?</p> <p>G. E em relação às oportunidades enquanto líder?</p> <p>H. E os obstáculos enquanto líder?</p>	<p>De que forma analisa o seu desempenho enquanto líder da instituição?</p>	<p>- Permitir à entrevistada refletir sobre o seu desempenho na instituição em termos de liderança.</p>	<p>Análise SWOT</p>
<p>E. Acredita que ainda faz sentido abordar estas temáticas, em estudos científicos, em Portugal? Porquê?</p>	<p>Gostaria de acrescentar algo mais ao que já disse, tendo em conta o assunto abordado?</p>	<p>- Permitir à entrevistada dispor de um momento para dizer o que quiser ou para fazer sugestões/críticas à entrevista.</p>	<p>Términos da entrevista</p>

ANEXO III

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Consentimento Informado

O meu nome é Ana Santos, sou mestranda da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, sob a orientação da Professora Doutora Cristina Maria Coimbra Vieira, estou a realizar um estudo sobre a possível relação entre género e a liderança, mais especificamente sobre a liderança no feminino.

A sua participação consistirá em entrevistas individuais sobre o seu percurso de vida. Os dados recolhidos serão analisados e publicados em atividades de carácter académico.

No sentido de facilitar o registo dos dados das entrevistas gostaria de obter o consentimento para gravar, em formato áudio, as entrevistas.

Tem o direito de interromper as entrevistas a qualquer momento e de não responder a perguntas que não queira. Não existem respostas corretas ou incorretas, apenas as suas conceções e descrições sobre a sua experiência de vida.

Concordo em participar na investigação, fazendo as entrevistas e autorizo a sua gravação em áudio.

_____, _____ de _____ de _____

(Assinatura da entrevistada)

(Assinatura da entrevistadora)

ANEXO IV

MATRIZ DE ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS

ENTREVISTAS

Matriz de Análise de Conteúdo – entrevistas

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	INDICADORES	UNIDADES DE REGISTO
A [instituição]	Origens	A Associação surgiu para dar resposta às necessidades de um grupo de jovens	<p>- A [instituição] foi criada em 1982 e as circunstâncias era que eu trabalhava com miúdos jovens, com jovens alunos, aliás começámos de uma forma formal, um grupo de jovens que vinha ter comigo aqui a casa, que andavam a estudar no externato e que queriam fazer teatro.</p> <p>- Bom, e as coisas continuaram e foi um crescer natural, para dar resposta as necessidades que os jovens tinham, eles tinham necessidades de fazer muito mais de só ir para a escola aprender o português, o francês e a matemática. Uns queriam ser atores, e eu sentia que podia estar com eles, eu também tinha essa necessidade, eu era muito jovem, tinha 20 e tal anos, tinha 27, 28 anos, 26 e pronto e era aí que eu tinha também o meu grupo de identidade.</p>
	Atualidade	A Associação nos dias de hoje é uma organização formal que trabalha com dinâmicas não formais	É uma organização, toda ela muito diferente, formal... trabalhamos ainda muito nas dinâmicas não formais, da formação, e tem também parte humana que é também estrutura formalizada dos procedimentos, do propalamento... e a [instituição] é uma entidade do diagnóstico formalizado com estudos, mas também de diagnóstico, de pareceres e de ideias informais, de intuição, agarra muito o que vem das pessoas no sentido das suas propostas e ideias e iniciativas de ação porque nem tudo é tão racionalizado assim, e temos de determinar esta mistura da racionalização e da não racionalização, da ciência e talvez da não ciência. E depois é um grupo de pessoas que dá resposta às suas necessidades de empregabilidade vão ao encontro das necessidades do mercado... em termos de formação, informação, conhecimento, ação, respostas múltiplas das necessidades.
	A entrevistada e a Associação	A ligação da entrevistada à Associação reside, particularmente, no contacto com as pessoas e com o território	<p>- Neste momento estou como presidente, durante muitos anos não tive o lugar como presidente, eram homens que assumiam, outras vezes estava noutros cargos, outras não gostava de estar na associação (...).</p> <p>- O meu papel é estar à escuta das necessidades, das motivações, é montar o puzzle. Como estou muito bem integrada no território conhecendo muito bem as diferentes realidades das empresas, dos jovens (...).</p> <p>- À medida que vou buscando as informações no campo da ciência vou também escutando as pessoas, ouvindo, e depois quando os jovens, os licenciados, os desempregados procuram a associação. Quer dizer, é sempre esta história de tentar ajudar a construir as peças do puzzle, os vários agentes, as várias necessidades e é sempre mais este papel.</p> <p>- Sempre muito direta e próxima porque sempre a reunir... não é de certa maneira reuniões formais mas passava todas as semana pela [instituição] e às vezes duas e três e quatro vezes, (...).</p>

UNIDADES DE REGISTO	INDICADORES	SUB-CATEGORIAS	CATEGORIAS
<p>- Olhe, para mim ser líder é estar com as pessoas e acreditarmos uns nos outros e estimular ideias e esperar as ideias, isso é que é a liderança e a liderança implica distância, implica ausência de interesses pessoais (...).</p> <p>- (...) alguém que predispõe a abertura de espírito para que em conjunto se encontre o caminho, para essa liderança ser como eu a entendo e como eu gosto dela tem de ser uma liderança conjuntamente assumida, é assim, fazer com que a vida aconteça mas também deixar com que a vida aconteça fazer com que a organização siga determinados rumos em conjunto com as pessoas mas também deixar que ela siga o rumo independentemente de eu pensar ou não de essa forma (...).</p> <p>- (...) eu para ser líder tenho de estar mais informada ou então saber-me aproveitar mais da informação que cada um dos agentes tem e disponibilizá-la no coletivo e fazer escoar essa informação, isso para mim é que é ser líder, depois o resto é ser gestor, não líder, mas tem que se fazer com que os processos aconteçam.</p> <p>- (...) eu acho que é servir para liderar, e o conceito de servir não é ser servil, submissa, é o conceito de tentar perceber o que é que esta pessoa precisa para se ajudar a descobrir.</p> <p>- Primeiro ser uma pessoa muito informada, ler, escuta, viajar, conhece o que se passa no país e no mundo, vê... tem de sair ao estrangeiro tem de sair do país, tem de gostar de estar com as pessoas e gostar das pessoas, tem de saber o que quer, e tem de ser racional e ao mesmo tempo irracional, saber ser emotiva e condescendente e às vezes perceber que a razão não resolve, e às vezes deixar que as coisas se resolvam por si, outras vezes impor que as coisas se resolvam, sobretudo estar à escuta, à escuta, e depois também saber perceber quando é o momento que tem de se retirar (...).</p> <p>- (...) eu acho que um líder deve ser um verdadeiro democrata, a democracia pura no direito do ser e do não ser, mesmo o líder tem de aceitar aqueles que são contratórios ao seu ser, à sua forma de ver, agora pode é distanciar-se, tem de saber fazer distâncias de vidas, e marcar ponto é não estar bem com Deus e com o diabo, saber lidar com Deus e com o diabo, o que não quer dizer que alinhhe, marcar linhas de defesa, dizer “ok, sim, sim, sim, tudo bem” e esta distância é importante.</p> <p>- neste momento na [instituição] o que eu quero é que cada pessoa da [instituição] seja líder, que cada pessoa tenha auto liderança, e só assim é que uma pessoa consegue ser um bom líder. Um líder é ajudar as escolhas de liderança de cada um. Agora, nem toda a gente, pergunto-me se é por uma questão de religião/educação/natureza ou algo que não sei explicar, opah há pessoas que nós percebemos que se a gente as enquadrar bem no lugar com predeterminação de procedimentos até são bons profissionais, mas nunca</p>	<p>Na perspetiva da entrevista ser líder é, acima de tudo, estar com as pessoas;</p> <p>As características de uma líder variam de acordo com as circunstâncias do exercício da liderança</p>	<p>Ser Líder</p>	<p>Experiência Pessoais</p>

			<p>conseguem assumir por si responsabilidades e de proactividade. Um líder é uma pessoa que tem de ser proactiva, proactiva em si, para consigo, com os outros a informação, é tudo a busca do conhecimento. Ser líder é ser auto líder, se eu buscar sempre o conhecimento, das duas uma, ou me leva para aquilo que é a perfeição eu então vivo no mundo dos deuses e consigo viver na terra sem precisar da realidade e eu sou perfeito ou então antecipo-me na procura de ajudar a construir a cadeia dos outros e a mim com os outros.</p>
	Características desejáveis e indesejáveis de um/a líder		<p>- Eu acho que se pode ser líder com características muito diferentes porque também depende do objeto, do local e das condições da liderança. Bom, eu vou considerar que liderar é gerir, é gerir pessoas, é gerir recursos, é otimizar, é otimizar. Ora bem, para gerir recursos e pessoas, otimizar, recursos e pessoas é estar com as pessoas, é sobretudo saber ouvir, ficar rouco de tanto ouvir, saber fazer sínteses, saber pensar, e saber cruzar variáveis, e saber, vamos lá ver, pôr perante as pessoas os diferentes pontos de vista, e matematizar, matematizar os fenómenos, objetiva-los e tirar-lhe a carga emotiva, valorativa, será que ela está de alguma forma subjacente ao uso da intensidade da matemática, mas as fórmulas são as mesmas, que depois damos mais peso a somas ou a multiplicações ou a divisões tudo bem, mas é isto, é a capacidade de objetivar de sintetizar e de relacionar internamente.</p> <p>- Olhe, é a vontade de mando, é a necessidade de mando, se eu tenho necessidade de muito poder, só tem necessidade de poder e de mando, olha estraguei tudo... às vezes temos de exercer poder e mando, mas se isso acontecer por força das circunstancias e não por prazer da pessoa que está nesse lugar. Não sei se me estou a fazer entender. Eu já tenho estado em situações que eu vejo que as pessoas adoram o poder, adoram a chefia, adoram mandar, palavra de honra que eu acho que aí as pessoas não conseguem assumir, mas também lhe digo, que já disse no outro dia que estava a falar consigo, que às vezes me assusta ter certos poderes, e tenho de fazer um esforço e pensar para mim mesma, mas tu estás a agir assim por agarro ao poder ou por estar a ajudar, tem calma vê lá bem e tal... tem que se fazer muitas vezes meditação, e auto meditação, eu faço muitas vezes, e autoanálise, e que estou a pensar nas situações no sentido de eu um pouco com o coração tomar a decisão e não tão racionalmente mas mais auto criticar e auto analisar, acho que o problema é quando o poder sobe à cabeça.</p>
Auto-avaliação enquanto líder	Auto-avaliação feita pela entrevistada acerca das suas características pessoais que a formam uma líder		<p>Epá olha às vezes sim, quando eu penso assim... “eu quero que a [instituição] dê um ___ e isto aconteceu” às vezes sinto-me com medo sou sincera, e fico angustiada, e tenho algum receio que o meu poder de persuasão que de alguma forma acontece e não só com a [instituição], até com a associação de empresários, até noutros sítios, com grupos de trabalhos na formação, o poder que nós às vezes temos em como ouvir as pessoas, e aquilo que nós dizemos leva a decisões, e isso é resultado penso eu de uma situação que é conhecida como liderança. Agora, o líder acontece naturalmente ninguém procura ser líder... e às vezes eu fico “será que eu</p>

<p>estou a conduzir bem o processo, será que eu sou o suficiente humilde para que este lugar, esta situação, que aconteceu” e às vezes esta condição de ser e de estar leva-me a um bordo, quer dizer... eu sou sincera, eu tenho muito medo da liderança, quando eu comecei a ser líder, quer dizer, há o líder ditador, democrático... eu tenho medo dos líderes, e às vezes sinto que estou em certos lugares tenho de ter muito cuidado para eu não fazer burrice e às vezes assusta-me e apetece-me ir só guardar cabras para a terra.</p>	<p>As competências de liderança são desenvolvidas ao longo da vida, na perspectiva da entrevistaada</p>	<p>Dificuldades e compensações de liderança</p>	<p>entrevistada significado para a liderança</p>	<p>estou a conduzir bem o processo, será que eu sou o suficiente humilde para que este lugar, esta situação, que aconteceu” e às vezes esta condição de ser e de estar leva-me a um bordo, quer dizer... eu sou sincera, eu tenho muito medo da liderança, quando eu comecei a ser líder, quer dizer, há o líder ditador, democrático... eu tenho muito medo dos líderes, e às vezes sinto que estou em certos lugares tenho de ter muito cuidado para eu não fazer burrice e às vezes assusta-me e apetece-me ir só guardar cabras para a terra.</p> <p>Eu às vezes ponho-me a pensar e lembro-me de coisas quando era garota, em que eu já naturalmente no grupo da escola liderava o teatro, eu já naturalmente fazia isso, porque eu gostava de estar com as pessoas, eu gostava muito de sair, viajar, conhecer, e não gostava de estar sozinha. Gosto de estar sozinha para pensar e refletir, mas gostava de me sentir com as pessoas, e gostava de ter amigos e amigas. Quer dizer, agora de repente quando tenho de assumir cargos e responsabilidades e que eu tenho de defender a honra do convento dou por mim a fazer coisas que eu não sabia que era capaz de as fazer, (...), é capaz de ter a ver com a personalidade e natureza de cada um pode ser.</p> <p>- Fãs vezes quando aparecem os mafiosos, e a gente tem que os desmascarar sem magoar ninguém e saber se defender sem agredir e sem prejudicar a organização, epá isso é complexo... e cada caso foi diferente, de forma diferente, em circunstâncias diferentes, condições diferentes...</p> <p>- Tenho, é o gosto... Olhe, primeiro é assim, é ver a organização crescer, é sentir que as pessoas gostam também de estar ali, é sentir que há respostas sociais, é sentir que é um contributo para a terra para a participação, e... sei lá, depois há sempre aquela questão que nós dizemos que não queremos que é o narcisismo que é... “epá eu não sabia que era capaz de fazer isto, olha afinal, que giro” e tenho algum contributo nisso, mas olha que engraçado, se me pedissem para fazer eu dizia que não era capaz. Pronto, é esta satisfação de alguma missão cumprida, do processo chegar a bom bordo, do barco atracar e do barco fazer pesca, de ajudarmos e contribuir no desenvolvimento deste contexto juvenil, e também do problema das baixas escolaridades, a interação com as pessoas etc. Quer dizer, isto é uma satisfação, não haja dúvida, dá-nos alguma paz de alma, mas simultaneamente também dá muita angústia, as coisas no seu processo de execução... isto de lidar com gente muito nova não é tão fácil assim, porque se por um lado é muito giro, por outro os jovens são conscientemente inconscientes, eles têm consciência que são inconscientes e que gostam de inventar e de criar e essa força de vitalidade, esta confiança, este desejo é fascinante, e também me leva a mim a ter esse desejo, porque se eu não tivesse rodeada de gente nova é um pouco eu sentir que vou contribuir para a satisfação das suas necessidades, e das suas vontades e que eu consigo ter alguns instrumentos que eles têm energia e que eu tenho um pouco mais da teoria e o conceito e a interação e relação na sociedade, então juntando as duas é possível levar a proposta a bom bordo.</p>
---	---	---	--	---

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	INDICADORES	UNIDADES DE REGISTO
<p>Experiências Profissionais</p>	<p>Percurso Profissional inicial (anterior ao cargo de liderança)</p>	<p>Percepções da entrevistada acerca do desenho do seu percurso profissional</p>	<p>- Eu em garota nas férias trabalhava na agricultura, eu sempre trabalhei. E depois, mais tarde, ajudava nas limpezas da casa das minhas irmãs. Agora, começando a trabalhar assim em termos de... Depois quando estava na faculdade fazia cintos, suspensórios e era autónoma, sempre aprendi a área do negócio e empreendedora para ter a minha autonomia. Depois aos 25 anos acabei a licenciatura e a partir daí com um processo regular contínuo.</p> <p>- E fui sempre trabalhando ligada ao ministério da educação, também trabalhei no instituto de reinserção social, foi um maço muito forte na minha vida, ainda trabalhei com aquilo que chamei na altura o “cano de esgoto” da sociedade, pessoas que chegam a esta fase já com problemas muito sérios já é difícil a inserção, o mais fácil é a prevenção. E foi nesse acreditar da prevenção e num conceito certo modelo de sociedade que ia-se ligando as todas atividades de teatro com o processo de prevenção primária dos problemas, do trabalho na comunidade com os mais desfavorecidos.</p> <p>- (...) e havia outras formas de integrar paralelas que podiam ser criadas que era, o que eu achava que acontecia nos outros países, hoje em dia já não acho que acontece tanto assim, e nós tínhamos de criar um modelo alternativo, foi aí que eu fui desenvolvendo, sempre em dupla atividade, paralelamente apareceu-me uma empresa na família que tive de gerir e aprendi muito, aprendi imenso porque percebi que também a própria organização tinha de ser gerida a um nível muito mais empresarial, também foi um contributo muito forte.</p> <p>- Depois a investigação para fugir da própria empresa (...). Eu para gerir a empresa perguntava para mim mesma, como é que eu...eu era um supermercado de mulheres, imaginemos 25 mulheres, em que as mulheres chegavam ao trabalho cansadas de tratar dos filhos e maridos. Volta e meia chegavam e o que é que elas queriam? Ir para a casa de banho fumar um cigarro e sentar-se, e elas precisavam de entrar na produção. Por outro lado, eu percebia esta realidade mas tinha de gerir a empresa do ponto de vista financeiro económico, a rentabilidade / sustentabilidade. Isto brigava comigo, nos meus conselhos, e depois a minha atitude como gestora ali, quantas vezes eu pensei que para gerir a empresa tinha de fazer a emancipação da mulher cá fora, ou então só podia admitir homens. E digo que a determinada altura comecei a admitir mais homens para criar equilíbrios lá dentro. E pronto foi tudo um conjunto de aprendizagens que se cruzam e entrecruzam e dão origem aquelas perguntas anteriores.</p>
	<p>Percurso Profissional</p>	<p>Condições do percurso profissional</p>	<p>- Eu não sei se é preocupação, do foro da genética, que é, eu não consigo ver um problema e ficar impávida e serena, as coisas mexem comigo, a vida e o problema dos outros mexe comigo, preocupa-me. Foi a minha</p>

	enquanto Líder	que levaram à emergência da líder	<p>passagem pela reinserção social, é a minha vida em comunidade na sociedade, nós conhecemos as pessoas e sabemos que para eu ter segura a minha casa e estar bem e segura na minha sala, no meu quintal ... não me sinto bem se há alguém inseguro, então ele naturalmente invade-me o território. Neste equilíbrio que temos de estar bem e que quando algo não está tão bem e que alguém precise que eu vá ao encontro, eu procuro ir no sentido de resolver ... eu, eu, eu não quero ser líder, eu não quero fazer nada sou sincera.</p>
--	----------------	-----------------------------------	---

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	INDICADORES	UNIDADES DE REGISTO
<p>Dimensão Social/relacional</p>	<p>Redes Sociais e Liderança</p>	<p>Influência das redes de suporte social nos comportamentos de liderança</p>	<p>- Ah, foram sempre muito catalisadoras porque eu gosto de ouvir as pessoas e depois naturalmente vou-me identificar com as pessoas e vamos continuar e encontrar com as pessoas com quem nos identificamos, e é nesta partilha de identidades que há continuidades.</p> <p>- E depois também as redes profissionais. As redes profissionais em termos dos outros centros com quem eu trabalho, eu nunca trabalhei só na [instituição] quer dizer, isto também enriqueceu muito, a [instituição] enriquece e as várias experiências, desde a experiência da gestão de empresa como já falei, desde a experiência da inserção social, da experiência da investigação, pronto tudo isso ajuda a montar a peça do puzzle que e a vida de cada um de nós e depois a vida das organizações com quem nos relacionamos, e tudo isto é um trabalho de rede.</p>
	<p>Modelos e Líder</p>	<p>Pessoas consideradas “exemplos” que contribuíram para a faceta de líder da entrevistada</p>	<p>- Faceta de líder, Oh Ana (risos) Há pessoas, há pessoas que eu posso dizer que são o contrário umas das outras mas complementares, há três homens... e por isso já me têm perguntado porquê três homens e não três mulheres (risada total)... há três homens que me marcaram muito, eu até posso dizer o nome deles, foi o doutor Z, foi meu professor através do externato, que é um homem inteligente, racional, hábil, político, esperto e safado mas comigo sempre teve uma postura, eu sabia que ele era assim, que nunca toma uma postura nem de defesa nem de ataque, é sempre muito racional, muito jurista, mas que eu aprendi a lidar com ele e aprendi muito com ele, porque aqui é... a lei é para se cumprir, as regras são para se cumprir e os formalismos são para se cumprir, e se a pessoa lidar com ele, pois ele também assume cargos políticos, que na relação eu tinha sempre de interagir, e até para o desenvolvimento e a continuidade da [instituição], e foi uma pessoa por quem eu tive sempre muita admiração e há aprendizagens que eu retive que ajudaram a construir-me .</p> <p>Depois há outra pessoa também muito importante, surgiu também eu ainda era nova, na faculdade. Foi o X. Organizado, metódico nos trabalhos, nos estudos, muito responsável para com os seus alunos, para com as pessoas, muito atencioso, muito educado também. Informado, esclarecido, já um investigador, já um cientista, bom aí a minha canalização para o conhecimento e tal, e eu admirava aquele homem, mas ao mesmo tempo, analisava os grupos por exemplo de anarquistas, com uma (...) uso da ciência, em que se trabalha a sociedade não do ponto de vista do político, nem do direito do formal mas do uso da ciência.</p> <p>Outra pessoa que também me influenciou muito, que é o Y, que aqui nem é a política nem a ciência mas sim um homem religioso, um homem de bem, de uma disponibilidade, um homem de uma compreensão de uma ternura com as coisas da vida, bom e sempre uma postura consensual.</p>

<p>E são 3 pessoas que me inspiram, e que eu gostava de conseguir, nunca consigo, nem o faço do ponto de vista racional, mas que eu acho que era a pessoa mais perfeita. (risos) Era conseguir jogar estes três jogos, quer dizer, o económico, o político, o social, o religioso, o científico, o distanciado, bom vamos lá ver... a pessoa perfeita, não há pessoas perfeitas mas o ideal tipo de pessoa é alguém que sabe lidar com tudo isto e funcionar a sociedade.</p>			
<p>- Eu acho que me acham alguma piada, mas acham que sou muito ocupada, que sou muito distanciada, sou muito racional, não sou disponível, opa gostavam que eu tivesse mais tempo para estar com eles... eu acho que é isso, e eu quero lá chegar (risos) e pronto acham também que se precisarem de resolver um problema podem contar comigo e tenho pessoas amigas que às vezes estamos tanto tempo sem nos vermos e depois vêm ter comigo e esquecemos que o tempo passou e é como se tivéssemos retomado aquele momento de anos atrás e.... sinto que é sobretudo esta questão, a confiança e a falta de tempo.</p>	<p>Visão da entrevistada sobre a percepção que os/as amigos/as têm dela enquanto líder</p>	<p>Amigos</p>	

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	INDICADORES	UNIDADES DE REGISTO
<p>Dimensão Escolar / Acadêmica / Formativa</p>	<p>Aprendizagens Formais</p>	<p>Contributo das aprendizagens formais para as competências de liderança da entrevistada</p>	<p>- Ah se calhar tem de ser, tem de ser... a gente depois equaciona... é evidente que na aprendizagem formal nós quando estamos a ler e estamos a trabalhar culturas e conceitos, nós vamos buscar conceitos os que nos interessam, não são os conceitos que vêm ter connosco, nós é que vamos ter com eles... eu penso que o empírico vem primeiro e depois o teórico e racional vem a seguir, quer dizer, eu vou buscar ... se eu estou a ler um autor... eu lembro-me ... imagine o Durkheim, eu lê-lo aos vinte anos, aos vinte e cinco, não é lê-lo hoje. Eu hoje vou buscar coisas que não ia buscar na altura porque na altura não tinha coragem material para aquele conceito, não percebia o que aquilo me queria dizer... quer dizer, é como “parar é morrer”, bom e eu hoje não, eu quando estou a ler eu vou ler o autor e vou adaptar-me a mim e vou interpretá-lo em função de mim, por isso o que eu aprendi, todo o conhecimento teórico e científico, claro que me influenciou, mas eu sou influenciada em função da minha vida e da minha racionalidade própria, não vou entender da mesma forma daqui a uns anos quando tenha outras experiências e assim sucessivamente, há uma diferença sempre que é a conjuntura.</p>

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	INDICADORES	UNIDADES DE REGISTO
<p>Relacionamento entre Líder e Liderado/a e/ou Exterior</p>	<p>Papel de Líder</p>	<p>Percepção da entrevista sobre o papel de Líder na instituição</p>	<p>- Hum... então é... mobilizar... primeiro é um papel de congregação, eu contribuo-o para que as pessoas tenham uma ligação entre si, e também de comunicação de memória, de memória das origens, memória dos processos, memória dos acontecimentos, há muito o registro, registro e a memória em si, que a memória é também um fator de aventura, e depois, hum é a congregação, o que é que eu quero dizer com isto da congregação, há sempre uma tendência para que os núcleos, a rivalidade e cooperação, seria eu também toda assim, acho que sim, solidária, a própria vida, a natureza, é a rivalização da sobrevivência, a competição da sobrevivência, é preciso haver cooperação, é preciso haver trabalho de grupo é preciso haver interligação, e penso que o meu grande papel é um pouco este, quer dizer, quando as coisas não estão em articulação, ou quando é preciso criar algumas articulações, eu tenho de intervir de uma forma... jogar com muito mais variáveis, as vezes as pessoas na relação uns com os outros trabalham só com as variáveis do momento e há outras variáveis situacionais que têm de ser equacionadas, olha é muito a visão do todo, é muito a visão do todo, resumindo o que eu disse atrás é fazer passar a imagem e o conhecimento da visão do todo de uma organização.</p> <p>- ... eu já tive momentos diferentes, conforme estou mais ativa na própria entidade conforme com o trabalho também profissional, neste momento pela primeira vez eu estou a exercer o trabalho a tempo inteiro na [instituição] há 4 meses, e antes era sempre um trabalho, muitas vezes voluntário, evidentemente voluntário e com escassez de tempo, aí o meu grande papel, vamos lá ver... Encorajar a autoconfiança, os em risco, o espírito de iniciativa, vamos para a frente, conhecimento, procura... agora o meu grande papel é criar um modelo organizativo diferente, porque apercebia-me que há umas falhas organizacionais e processos, às vezes há perdas, muitas perdas de tempo que as pessoas cansam-se da má ligação, da má organização, e da má gestão, ou seja, de um certo tipo de gestão diferente, de processos, está muita gente a fazer o mesmo, repete-se o trabalho várias vezes, e neste momento o meu papel, não posso dizer que é mais líder ou menos líder, neste momento eu estou a fazer um papel que é sobretudo a cultura socióloga do trabalho das organizações, a criar um modelo organizativo que juntamente com a certificação de qualidade, juntamente com outros organismos que estão a trabalhar conosco, mas o meu grande papel neste momento é neste sentido, sendo que não posso nunca nunca descorar o outro papel porque vejo que é isso que as pessoas precisam de mim, que é um papel de aproximação que é um papel de olhar e estar com as pessoas (...)</p>
		<p>Percepções da entrevista sobre</p>	<p>- (...) também sinto que ali há perdas de algumas pessoas que sentem que agora não estou tanto tempo com elas e antes estava, vejo sobretudo que as pessoas que estão desde o início da [instituição] e que nós</p>

		<p>relações que estabelece com as pessoas que lidera</p>	<p>estávamos muito juntos, em que nós no meio do trabalho também brincávamos também cavaqueávamos, tínhamos tempo de ir lanchar e sinto que as pessoas às vezes têm saudades, e sentem que isso é uma perda e aconteceu, e pronto a própria aceleração do processo assim o exige.</p> <p>- A minha relação... é assim... eu gosto muito de estar com as pessoas, e gosto, agora, eu sinto que é sempre uma relação com pouco tempo, sinto que é sempre uma relação com pouco tempo, aquela relação de proximidade, que nós criámos que foi muito importante num certo crescimento, num certo desenvolvimento eu sinto que a equipa acha que se perdeu, que se está a perder... e eu tenho dificuldade de lidar com isso de voltar atrás porque eu não consigo transformar-me em mais pessoas, a forma também como a [instituição] está neste momento, que é repartida por 3 fases, depois por mais 10 e 20 dificulta, se nós tivéssemos todos no mesmo edifício era muito mais fácil o encontro e sentir que esta dificuldade de encontro físico, de encontro de sorriso, de encontro... às vezes as pessoas vêm ter comigo com uma questão ou outra e eu sinto que têm falta que eu esteja ali a sorrir para elas e a conversar, depois parece que é um grande problema mas depois sorriu brincou e ta tudo bem, quer dizer, é um pouco sentir a segurança e a confiança... pah e a minha relação consigo neste momento é isso, é que as pessoas sentem que eu estou pouco presente, apesar de que estou mais tempo, mas como estou no processo da organização e metida é é é em papeis, e coisas muito concretas, com A com B e com C, como é a área dos processos, como é a área das avaliações finais eu sinto que neste momento, nestes 4 meses que eu estou a tempo inteiro em vez de estar mais tempo com as pessoas até estive menos, e sinto que as pessoas também sentem essa falta.</p>
		<p>Características que a entrevistada entende serem necessárias para se fazer parte da equipa da Instituição</p>	<p>- Capacidade de auto liderança, porque é assim, é evidente que me parece que as coisas vão e estamos a criar um modelo organizativo que permita também o enquadramento de outro tipo de pessoas porque há pessoas que acabam por ter de sair porque não se auto regulam, não se auto controlam, precisam que esteja sempre o chefe “fizeste, não fizeste, mostra cá” e a [instituição] funciona muito de trabalho por projeto e cada projeto é autónomo, cada projeto tem um coordenador, cada coordenador tem a sua responsabilidade é evidente que essas responsabilidades obedecem depois a uma gestão de recurso... cada projeto paga ordenados diferentes às pessoas independentemente das suas qualificações serem maiores ou menores, cada projeto tem os seus recursos físicos, tem os seus recursos económicos e financeiros e tem que se regular por aí, mas por outro lado cada projeto é autónomo e muito autónomo na criação. E se as pessoas não tiverem essa capacidade de autonomia, essa capacidade de auto criação essa capacidade de motivação, de auto liderança, se há um coordenador que não é tão chefe, tão controlador, e lidar com pessoas que precisam, repare.... A gestão é lidar com todo o tipo de características, quando nós vamos para ver o que aconteceu, ao fim de seis meses, já houve perdas muito sérias que danificam o valor do projeto e mais-valias que tinham sido adquiridas e há</p>

<p>perdas, por isso depois há uma auto avaliação satisfatória e as pessoas sentem que ninguém as controlou que ninguém as vigiou não... é preciso autonomia e responsabilidade (...)</p>	<p>- Eu acho que temos, quer dizer, temos todos uma bellissima relação com o exterior, basta os pedidos que existem para nós falarmos para a comunicação social, para darmos entrevistas nas rádios, quer dizer, a imagem positiva que nós temos, que a [instituição] tem, e tem pelas nossas ações, não tem por mim, tem de todos nós, é muito boa, eu considero que é não é... e além dos próprios públicos, e se às vezes há imagens menos negativas, é a imagem destes colaboradores que referimos atrás (...)</p>	<p>Perceções da</p>	<p>Ligações da líder com o exterior da instituição</p>	<p>- Ah eu acho que sim, isso acho que sim. Que outras influências têm... há uma influência que é a da autonomia, da emancipação eu vejo que aqui são todas emancipadas também, agora resta-me saber se isso não é fruto dos tempos, não tem de ser necessariamente por mim, quer dizer... a minha emancipação foi uma emancipação fora de tempo, agora não... pronto e penso que... Agora, agora há fatores de personalidade das pessoas e que é muito importante porque funciona como um puzzle, quer dizer, é que uns complementam outros.</p>	<p>(...) há uma influência que eu penso que era positiva e que eu consegui fazer passar, e que não sei, não sei se tem a ver com o tempo... tempo... gerações, que é, que é ver a organização no seu todo e não a organização em função do meu interesse pessoal. É evidente que eu sempre pude fazê-lo porque eu sempre tive outras formas de rendimento que não só a associação, mas também que parece que não é só por isso, que é também a minha natureza, às vezes tenho um bocado de insegurança, ou preocupação, (...) permitir, nós agora temos de criar uma organização que funcione autónoma, autonomamente quer dizer, independentemente de mim, há toda uma gestão financeira, uma gestão económica, uma gestão de processo, de projeto e que dentro de uma estrutura organizacional ainda a adquirir, pronto ainda a definir, porque se nós começarmos com o modelo da democracia, o modelo da pequena empresa, bom, neste momento o modelo organizacional está a transformar-se, naturalmente não me compete a mim ser eu a defini-lo, mas o modelo organizacional só por si, se não houver uma certa alma, que é a preocupação pelos problemas da sociedade, porque a [instituição] tem/ deve centrar-se nas pessoas, nos seus trabalhadores sim, na satisfação dos seus trabalhadores sim, no empowement dos seus trabalhadores sim, no empowement dos seus públicos, e no empowement do território. Bom e esta visão total/ global, que às vezes pode não conseguir ser passada, quer dizer, ou então também nos tempos quer dizer, esta visão pode não fazer sentido. Tenho um bocado de receio... às vezes é um papel conciliador, que é... „está bom, mas reparar, mas veja, e aquilo, e ali...” esta ligação entre o passado e o futuro que eu de alguma forma represento, eu tenho às vezes algum receio que às vezes se a estrutura organizacional não estiver toda ela muito bem montada, organizada,</p>
<p>liderados/as</p>	<p>equipa de</p>	<p>exercer sobre a</p>	<p>que a líder perceciona</p>	<p>Tipo de influência</p>	<p>A líder e a Equipa</p>

			<p>estruturada, que a minha... ou alguém que represente este papel, falte... E que crie algumas dificuldades à organização. Eu não sei se me estou a fazer entender muito bem no que quero dizer. Mas acho ... é esta visão, porque quando todos estiverem ali, em que cada um vai à procura da sua remuneração, e se eu estou num lugar em que posso pôr mais remuneração para mim do que para os outros e a colocar, e não perceber o todo, começa a criar a chamada intriga interna e é a morte natural das coisas.</p>
		<p>Características do “modelo” que a entrevistada pretende querer ser para os/as seus/suas liderados/as</p>	<p>- (...) talvez o importante a transmitir seja isto, é que cada pessoa, além da sua racionalidade, e da sua objetividade, trabalhe também com a intuição, e com aquilo que é algo que nos faz mover no mundo e que nem sempre, nem sempre é assim tão objetivo. Eu posso dizer -lhe que a minha relação com a[instituição], se por um lado foi a ciência a racionalidade, a análise e o estudo muito no sentido de Decarte por outro lado é também o espírito de Pascal é aquela da intuição em que a razão e a não razão coexistem e são partes do mesmo todo, que é preciso, quer dizer... eu penso que as pessoas têm que aceitar-se nessa relação, porque o homem é isso. E é esta aceitação do ser esclarecido e informado em que a razão e a não razão coexistem e são conhecidas e observadas, que é importante... agora enquanto líder ou não líder, agora pessoa que tem mais idade, eu também sou uma pessoa com mais idade e por isso é o papel da idade... que é importante a idade, também talvez tenha mais escolaridade, também há o papel do estatuto social... que as pessoas vejam esta interação, e que eu ainda não tenho uma resposta, o que é que eu quero que as pessoas vejam? Não sei. Eu penso que a minha grande vontade nestes processos é contribuir para que cada um se veja, para que cada um se veja em si e no seu individualismo face ao todo, quer dizer, e este reverso não é o meu eu, é os outros eus a construir, são sempre diferentes e novos, por isso, o que é que eu tenho? Eu não tenho nada, quer dizer, fico satisfeita.</p> <p>- (...) nós temos que nos descobrir e se eu conseguir ajudar que no nosso quotidiano em cada movimento em cada força, em cada situação a gente se descubra eu acho que é bom.</p>
		<p>Relevância da opinião da equipa para a líder</p>	<p>Não responde à questão.</p>

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	INDICADORES	UNIDADES DE REGISTO
Gênero e Liderança	Mulher e Líder	<p>Percepções da entrevistada sobre a possível influência de 'ser mulher' no exercício da liderança</p>	<p>- Olhe, tem facilitado por um lado... a sociedade é tão machista, ou era tão machista que achavam sempre que as mulheres não sabiam fazer nada de jeito, isso é bom, porque quando as pessoas pensam que não fazemos nada de jeito a gente vai fazendo, e ninguém nos atrapalha. Bom, e quando depois já tudo está consumado e consolidado ... epá, mas um grupo de garotos, garotas e uma mulher a colaborar com eles ... quer dizer, mudou isto tudo. Bom, viemos ao que se chama menos forças negativas a fazer pressão no sentido contrário, foi uma grande vantagem, porque liderar é isto, é aproveitar a vantagem e a desvantagem. Por outro lado, ter crescido e vivido numa sociedade machista, exacerbou o meu desejo de autoafirmação como pessoa. Eu sou de uma família com 5 raparigas, tenho mais 4 irmãs e 4 irmãos, e sempre senti a liberdade masculina que é maior para os homens e menos para as mulheres, em que os rapazes podiam e as mulheres não podiam, nunca me entrou muito bem. Isto quer dizer, esta necessidade de fazer e mostrar que sou capaz de fazer o que os homens fazem, porque isto acontecia nas brincadeiras, eu queria ser capaz de trepar às árvores como os miúdos trepavam, e trepava... bom, é capaz de ter tido também alguma influência</p>
		<p>Visão da entrevistada sobre a origem inata das características das mulheres</p>	<p>- São as duas coisas, nós temos um património genético, logo à partida sortimos mais ou sortimos menos quando nascemos, nem eu percebo bem porquê, acordamos a chorar sempre ou nunca acordamos a chorar, há crianças que nunca acordam a chorar, é algo genético, mas é sobretudo cultural, é sobretudo da educação é sobretudo... antes também se falava em raça, hoje em dia só há raça humana não é... e somos humanos, homens e mulheres, com características de personalidade muito diferentes, mas isso não é uma questão de sexo, apesar de que eu também acredito que talvez haja aí algo de genético e talvez esteja ligado à sexualidade, ainda à boca do falamos daquela história dos machos competirem entre eles.</p>
<p>Características das mulheres e rapazes e dos homens líderes</p>	<p>Características dos rapazes e das mulheres</p>	<p>- (...) nós não fazíamos questão de pôr as pessoas à frente ou atrás por serem mulheres ou homens mas uma coisa é certa, eu prefiro mulheres a liderar que homens, e porque também me preocupa porque tenho 2 filhos machos (risos) mas a sério, sinto / vejo que a mulher é mais forte que o homem, as mulheres são mais dedicadas, as mulheres aceitam mais o sacrifício, as mulheres têm mais vontade para o estudo e para a aprendizagem. E assim, eu prefiro trabalhar com as mulheres do que com homens, já trabalhei com mulheres não letreadas, de baixos níveis de escolaridade e tenho alguma dificuldade, elas centram-se muito no trabalho. E no trabalho, o emprego, a profissão é só meio remuneratório para depois fazer consumo, tanto para si, como para os filhos e família, enquanto que as mulheres que já têm mais habilidades não, têm outro valor, outra formação, outra avaliação, bom e há mais identidade. E aí eu faço, quer dizer, não haja dúvida que é -</p>	

			me mais fácil, e sinto-me mais segura quando os trabalhos estão entregues a algumas mulheres
	Características resultantes da construção social do gênero por parte de cada um dos sexos		- Epá, eu acho que há de um e de outro, eu acho que o genético também funciona, mas o genético também não é igual só por ser masculino e feminino, entre os genes masculinos há muita diversidade, o sexo, o sexo masculino e femininos há diversidades, por sua vez há também um estudo cultural que teve peso, _____ e eu penso que também tem muito a ver com o genético, de alguma forma o masculino, os homens são mais competitivos entre si, quer dizer, eu acho que são, para ter homens a funcionar temos que pôr homens também no grupo para que eles façam competição, e ainda há pouco tempo, não vou aqui identificar nada, mas ainda há pouco tempo, na [instituição], nós temos pouquíssimos homens, só temos 4 e havia um homem a quem estava entregue um certo trabalho e o trabalho não desandava, de repente entra mais um homem para esse trabalho, e entra outro homem que fica no mesmo projeto e o outro homem começa-se a mexer porque começa-se a sentir ameaçado, as mulheres já não, as mulheres competem muito consigo mesmas, para sua afirmação social, e os homens não, quer dizer, têm de competir com outros e é isto, é experiência.
	Perceções da entrevistada acerca da liderança exercida por homens e por mulheres		- Sei lá se ser um líder homem é igual que ser líder mulher, hmmm, ser líder é estar com as pessoas, gerir as pessoas, olhar as pessoas, agora de um modo geral, parece-me a mim que os homens têm pouca capacidade de olhar, mas isso já é o meu preconceito feminista (risos agudos) epah, pronto, depois há de uns e de outros, mas não tem que haver diferença. Acontece que naturalmente as naturezas são diferentes, quer nos homens quer nas mulheres, mas pronto, eu acho que aqui o problema da liderança é sempre um problema da ... liderar é exercitar quando necessário o poder, mas evitar ter que exercitá-lo. Quer dizer, eu detesto ter que exercer a decisão final do feto, do poder, a norma, eu detesto... eu prefiro que a organização por si, as pessoas por si, a democracia por si funcione, eu acho que liderar é construir a democracia, possível e plausível face aquelas condições, aquele contexto, e aquela organização.
	A especificidade da liderança no “feminino”, no entender da entrevistada		- (...) depende da mulher, há mulheres que facilitam, há mulheres que dificultam, há homens que dificultam há homens que facilitam, é evidente que eu tenho muito menos experiência de trabalho de liderança com homens do que com mulheres porque quer na escola onde estive é predominantemente mulheres quer na associação é predominantemente mulheres, agora eu penso que, o que me parece é que se as mulheres e aí tem a ver com uma postura mental quer dizer, nós temos dois fatores que nos influenciam nas nossas condutas ou é a imitação ou é a rejeição, e então as situações que nos aconteceram e que nos levam a ter necessidade de compensação porque se alguém exerceu o poder sobre mim então eu vou vingar-me e vou também fazer sobre eles ou pelo contrario se eu fui sujeita a poderes e domínios então eu quero exercer o meu poder não exercendo esse poder nem domínios ou seja pela rejeição dos valores, e isto tem muito a ver

<p>com o psiquismo de cada um mas a pessoa também... e haver alguns princípios de liderança e de alguma forma em termos formais de entrada não foi o caso da [instituição], foi algo que foi acontecendo. Sendo que eu também sou da área da sociologia do trabalho e lijo muito e estudo todas estas coisas, naturalmente tiveram algum peso mas tem a ver sobretudo com valores quer dizer, eu penso que... os valores, a democracia familiar, a família, por exemplo duas pessoas, não pode haver domínio nem do homem nem da mulher, e se alguém aceita servir alguém é por aquilo que é o amor, que dizer o amor no sentido do eu gosto de dar e tenho prazer em dar para que o outro se sinta bem, quer dizer o amor é mãe e filho, esta dimensão do amor de respeito quer dizer, da consideração pelas pessoas, tem de funcionar e faz parte da própria democracia, agora, a mulher tem mais do que os homens? Tem... olhe, depende o viver e do sofrer de cada um, da educação e da cultura e da forma como se adequam as suas características.</p>	<p>Visões da</p>	<p>Igualdade /</p>	
<p>- Bom, é evidente e nós vemos que são os homens que estão em certos lugares de poder essa é um facto mas eu também não tenho muita pachorra para estas questões da igualdade e do género eu gasto muito tempo com as questões da execução da performance, da relação, da interacção, das pessoas, independentemente se são homens ou mulheres.</p> <p>- Eu teoricamente sou a favor das quotas mas depois quem vai para o lugar das quotas não são as mulheres mais competentes, imaginamos a política, não são os mais competentes, são aqueles que não conseguem fazer nada de outra maneira, metem-se na política. Depois as mulheres, quem é que vai para a política? São aquelas que não conseguem fazer nada de outra maneira, bom, e as quotas acabam por não vir propriamente beneficiar a sociedade. Vêm beneficiar o grupo de uma elite menos competente que se serve das quotas, neste caso mulheres. A sociedade continua debilitada, a questão de género continua ainda a ter influência ela passa de forma muito marcada na comunicação social, discriminação, quando as mulheres aceitam o risco de usar certos sapatos, a própria moda...</p> <p>- eu tenho alguma dificuldade em fazer aqui uma análise, sei que a tendência é no sentido de que as mulheres, se vai atenuando, mas isto põe em risco o outro funcionamento da sociedade, que é criarmos uma organização que funciona porque a mulher sempre teve as esfera familiar, ligou-se mais à esfera da produção, ok isso é altamente positivo mas é positivo no sentido do consumo e do capitalismo não é necessariamente positivo do ponto de vista do bem estar das pessoas, se para alguns é bem-estar porque é profissões gratificantes, há profissões que encorajam, como eu sempre fui fazendo algo de que gostava, de algum modo, havia coisa que não gostava mas sempre gostei de algumas fases da vida, neste momento às vezes não é dada esta oportunidade de poder estar como eu, 5 meses, ele podem dar atestado mas agora não há emprego que lhe permita isso, que é a pessoa fica grávida, 5 meses, não há emprego, que trabalhou por</p>	<p>na sociedade atual</p> <p>de género na liderança</p> <p>de desigualdade</p> <p>e/ou igualdade</p> <p>de entrevistada sobre a</p>	<p>Liderança</p> <p>Género e</p> <p>Desigualdade de</p>	

			<p>recibos verdes depois no fim também não tens os outros 5 meses, na altura comigo era três, quer dizer a sociedade tem de criar a organização no sentido societal, quer dizer, as oportunidades as leis que funcionam no sentido... é que quem continua a parir é a mulher, e que a mulher possa ter prazer na sua lactação, na sua genética, naquilo que realmente quer ou não quer fazer da sua vida, que ela também não seja de criar estereótipos, agora a mulher também não pode ser doméstica, porque é que uma mulher não pode ser doméstica? Se uma mulher gosta é de estar em casa com os filhos, e levar os filhos à escola, ao infantário, a crescer e fazer etc etc etc porque não pode? Porque não pode estar a cuidar dos pais em casa se os pais estiverem num lar ou a segurança social paga x e se estiver em casa com a família a segurança social não paga nada, é toda esta relação da sociedade que tem de ser em linhas concretas, que possibilite a mulher estar na família e não estar conforme quer ao mando do homem quer dizer, se há homens que querem ser domésticos porque é que não podem sê-lo? A sociedade já produz os recursos suficientes para ter um grupo de pessoas que se preocupam com a esfera da família, o cuidado dos filhos do ponto de vista da família propriamente dita. Porque se nós dizemos que as tarefas são todas para a esfera do consumo capitalista, da troca comercial e monetária, eu acho que tem a ver com o nosso modelo de sociedade, o nosso paradigma de sociedade que tem de ser alterado, não é tanto uma questão de género é uma questão de leis de igualdade e oportunidades, homens e mulheres, cada um tem direito de exercer aquilo que mais gosta, e não podemos achar que “ah ter filhos não é profissão”, as mulheres vêm ter connosco nas novas oportunidades e dizem “ah apenas fui doméstica toda a vida”, apenas? Ah que ser doméstica, é formação para as pessoas, o que fazem, a sua alimentação diária para os filhos, para o marido, e para os homens que fazem a sua alimentação diária para as mulheres e para os filhos, quer dizer, temos é que pôr uma sociedade de quem quer ser mais parecido com as mulheres é, ou melhor, quem quer ter mais o género feminino tem o género feminino quem quer ter mais o masculino tem o masculino, independentemente do sexo, temos que aproveitar esta dualidade e deixar que a sociedade funcione em harmonia, em equilíbrio, em que as pessoas gostam do que fazem, porque o problema é quando se criam estereótipos para a mulher ou para o homem, que fica mal ao homem fazer aquilo ou fica mal à mulher, mas agora também se criou um estereótipo de que as mulheres também não querem ser domésticas, as mulheres têm filhos.... Olhe, eu sou contra os estereótipos, acho que se nós deixamos ... por isso é que eu digo que temos de ter o racional e ao mesmo tempo intuitivo. Se nós deixarmos que a natureza funcione sem racionalizarmos tudo e nos deixarmos alienar pelos modelos do consumo, do capitalismo e do mercado e do marketing e dos conceitos e pré conceitos de sociedade, e deixarmos que a natureza atue, protegemos melhor o planeta, protegemos melhor as mulheres e os homens em igualdade de oportunidades, que a natureza atua para regular o sentido também do reforço do contrato social.</p>
--	--	--	---

<p>- Há, há necessidade de ver os recursos e fazer a distribuição equilibrada dos mesmos, a equidade é muito importante, a equidade a subsidiariedade a igualdade de oportunidade independente de gênero, de sexo ou de cultura de migrações ou de não migrações, há que criar uma sociedade livre e despreconceituada, e que sobretudo a preocupação é a distribuição da riqueza, temos a riqueza que chegue para todos vivermos, comermos, habitarmos em casas limpas e condignas, vamos criar um modelo que funcione, não é fácil, não é simples... em cada organização, na nossa família quer sejamos 2 quer sejamos 4 ou 6, não é fácil haver consensos, mas é possível definirmos regras de acordo com todos, muitas vezes há quem não as acate já lhe contei à bocado a história do alguidar, há quem estende e quem não estende e quem não depois não queira as regras, ok, a outra pessoa também tem de ser ajudada a ter força, a ter força para se libertar porque nem toda a gente tem a força dentro de si, essa força constrói-se e às vezes também se anula, há fatores de natureza múltipla, há fatores de saúde, emocionais, fatores dependentes.</p>	<p>Medidas a tomar, na perspectiva da entrevistada, no sentido de alterar a atual situação</p>		
--	--	--	--

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	INDICADORES	UNIDADES DE REGISTO
<p>Conciliação trabalho/família</p>	<p>Conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal</p>	<p>A conciliação entre esfera pessoal/familiar e a esfera profissional/associativa não é tarefa fácil, na perspectiva da entrevistada</p>	<p>- Olhe é um fator que é muito positivo que é, no espaço físico da casa e o espaço físico da associação são tão próximos que eu não tenho perdas de tempo por dia em transportes, há pessoas que gastam por dia 2horas a 4horas em transportes eu gasto 5 minutos.</p> <p>Depois, conciliação da vida familiar, olhe esta proximidade é positiva, sabe que a vida familiar e as necessidades familiares e a satisfação dessas necessidades familiares também fizeram crescer a [instituição]. Depois posteriormente eu tenho filhos, ora como eu tenho filhos eles posteriormente vão à creche, ao ATL, e têm horário de sair ao meio dia, sair às três, e eu... a minha vida profissional que foi fazer investigação, uma série de coisas eu esqueci-me de ir buscar o meu filho e pôr despertador pronto, e eu tinha dificuldades de regular, eu gloriei-me porque estava a fazer outras atividades e ao mesmo tempo a vida doméstica, e então vamos pensar que outras mulheres tinham a mesma dificuldade montámos o [instituição]. E a [instituição] pela primeira vez começou a ter profissionais a tempo inteiro pela segurança social etc., esta complementaridade, depois os meus filhos frequentaram o ATL da [instituição], frequentavam os campos de férias e os campos de trabalho também era algo que ali não se sabia se havia alguma norma, alguma regra, foi uma resposta também às minhas necessidades, que me juntei com outros e nos juntámos com pessoas mais crescidinhas, quanto ao resto, quanto ao resto, bom... eu também nunca admiti que a família interferisse na minha esfera profissional, quer dizer, eu sou uma mulher muito autónoma, procurei sempre conciliar porque a família é mesmo muito importante para mim, a família no sentido dos filhos, da relação com os filhos, se eu e o marido assumimos um compromisso agora temos que levar a bom bordo, e penso que fomos levando, um já tem 15 outro já tem 26 anos.</p> <p>- eu às vezes sinto que tenho falta de estar em casa, eu tenho falta de sossegar mas por outro lado eu fui uma mulher privilegiada, eu toda a vida tive empregada, e tive empregada não tive empregado (risada) toda a minha vida tive outras mulheres que me ajudaram para eu poder desempenhar as minhas funções, isso é um privilégio, eu tive oportunidades de ter uma remuneração que assim o permitisse, e eu se adoro às vezes a cortar a relva e a varrer o pátio porque me dá prazer e gozo, eu posso fazer só quando me apetece, quando não me apetece contrato alguém, quer dizer, esta liberdade é muito satisfatória (...)</p>
	<p>Estratégias de conciliação</p>	<p>As estratégias adotadas para conciliação das suas diferentes esferas de</p>	<p>- A grande estratégia é sempre delegar funções a outros, é assim, sempre que aparece mais um trabalho, sempre que aparece mais um trabalho, seja na família ou seja na associação, a grande preocupação é a distribuição das tarefas, quer dizer, parece-me que temos de procurar algum ... coresponsabilizar, procurar sempre a pessoa mais ajustada (...) é sempre quer dizer é libertar-nos do trabalho, saber libertar-nos do</p>

<p>vida, incluem a delegação de competências e a atribuição de tarefas domésticas a outras pessoas</p> <p>trabalho, é... eu quantas vezes me sento para aquilo que eu chamo a minha meditação, ok, problemas e dificuldades que eu tenho, trabalho muito com essa matriz, ou seja, o que está a decorrer, as vantagens e desvantagens o certo e o errado e que trabalhos, a forma de libertar deles para passar a outros até para enriquecer outros, quer dizer, a grande preocupação que eu tenho é como é que eu me posso libertar deste trabalho e passar a outros sabendo como é que funciona e que até possa vir a contribuir para que outros trabalhos apareçam, para que outros projetos se desenvolvessem e para que estes se articulem mais com os outros. É sempre este pensamento que eu tenho em ação.</p> <p>- Mesmo em termos familiares, eu estou sempre a ver como é que passo o trabalho para os filhos e para o marido e para a empregada, ah pois estou, estou... sempre, sempre, sempre, olhe, tanto que há determinados trabalhos que as pessoas por sistema não os faziam e acabavam por ser eu a fazê-los em casa, estou a lembrar-me por exemplo do sistema da roupa, ninguém estendia a roupa e eu deixei ficar a roupa, ia estendendo a minha e a do filho mais novo e a outra ficava por estender, e quando a pessoa percebia “mas ninguém estendeu a minha roupa” ao fim de oito dias ou mais a pessoa tinha de a estender e a partir daí nunca mais se esquecia de a estender pronto e há que ser esperta (risos).</p>	<p>A qualidade de vida seria melhor se houvesse mais conciliação entre as diferentes esferas da vida</p>	<p>Auto-avaliação da Qualidade de Vida</p>	
<p>- Olhe, primeiro depende do que é o conceito de qualidade de vida, o meu conceito de qualidade de vida é fazer o que gosto, é estar satisfeita a cada momento a fazer aquilo que faço, e isso de alguma forma tenho, porque eu por natureza mesmo quando não gosto não faço, caso-me, esqueço-me, opah falhei, bom, agora eu também geralmente gosto do trabalho sou uma pessoa que gosta de fazer, gosto de estar sa, gosto do ritmo, gosto do momento, gosto de estar com as pessoas, gosto de ler, sinto que gostava de ter tempo para ler, fazer alguma reflexão em alguns momentos da vida, por outro lado também tive períodos diferentes, tive períodos que deixei o trabalho para só fazer investigação, quer dizer eu na minha vida tive vários ciclos, eu quando fiquei grávida eu tinha 4 e 5 meses de atestado porque eu tinha de ficar em casa senão a criança não nascia, eu vivia com muito gozo e prazer essa maternidade o estar em casa, o cuidar dos filhos, quer dizer eu cada fase da minha vida que me foi acontecendo eu vivia todas com muita satisfação e vivias plenamente e gozei-as e curtí-as, se ia sempre lendo, ia, depois havia períodos em que eu quase nada me preocupava com os filhos e com a família, não tinha o socialmente necessário e isso investi nas intelectuais, ia ganhar menos de metade do que ganhava mas ia fazê-lo pronto penso que esta liberdade de pensamento e coragem para articular me acompanhou ao longo de todos os tempos e pouco materialista, ao mesmo tempo que sou materialista, no sentido em que sou poupada, sou organizada, sou metódica, mas nunca tomei uma decisão em função de ganhar mais mas logo algo me acontece que me faz fazer as compensações.</p>			

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	INDICADORES	UNIDADES DE REGISTO
Considerações finais	Liderança, Igualdade, Homens, Mulheres	As questões de género, continuam a ser importantes na sociedade atual, porque é necessária uma sociedade mais equilibrada e justa	- (...) ainda há pouco tempo chegou à [instituição] um questionário que tinha as questões de uma maneira, (...), porque os próprios questionários, os estudos e questionários, partem sempre de um princípio que é o da discriminação, esse já é um preconceito do próprio estudo. Quando nós partimos para um estudo à partida a hipótese é “existe, não existe?”, mas não temos que viciar que me levam a ter que responder assim que sim que existe discriminação, o questionário está de tal maneira viciado que eu ao responder aquele questionário somos altamente discriminatórias. E penso que esse preconceito (...), mudar de percepção não é fácil, e há uma percepção do machismo e do estereótipo social e que de facto tem a ver com a nossa história de vida, e que de facto existe e organizamos em termos estatísticos a sociedade, etc. mas depois os estudos centram-se todos nesse preconceito e não conseguem também mudar, quer dizer, já há locais, já há situações, já há pensares... eu naturalmente já não tenho isso em conta... é somos gente, somos pessoas, eu nunca ponho estas questões de género, nunca ponho dessa maneira, é que as vezes... isto também não é uma questão de género ou de sexo ou do que lhe queiram chamar por exemplo, eu quando penso para mim “bem que gostava que o meu marido fosse mais parecido com o meu pai”, soubesse arranjar portas, soubesse... então é uma questão de distribuição do trabalho, homens que saibam fazer outras coisas, porque o problema aqui é a distribuição de tarefas, olhe se quem as faz é mais o homem ou a mulher se quem tem mais jeito... olhe não importa, deixem as tendências acontecerem vamos distribuir o trabalho de maneira que não haja os que fazem tudo e os que não fazem nada independentemente de ser, é... eu posso contratar empregada o outro não pode... repare... vamos funcionar numa sociedade mais equilibrada e justa é o que é importante fazer