

UNIVERSIDADE
AUTÓNOMA
DE LISBOA



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

Mestrado em Gestão de Empresas, especialidade em Planeamento e Estratégia
Empresarial

A Mulher nas Carreiras de Topo

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas na especialidade de
Planeamento e Estratégia Empresarial

Autor: Inês Amado Silva Marques

Orientador: Professor Georg Dutschke

Número do candidato: 20150415

Fevereiro de 2018
Lisboa

Agradecimentos

Quero agradecer, desde já, aos Professores Dr. Georg Dutschke e Dr. José Brás pelo apoio e disponibilidade que sempre tiveram ao longo da elaboração deste meu trabalho.

Aos meus colegas do Mestrado em Gestão de Empresas – Planeamento e Estratégia Empresarial e aos meus amigos por estarem sempre presentes e disponíveis.

E, acima de tudo, aos meus pais e irmã por todo o apoio e suporte que me deram ao longo dos anos.

Resumo

Neste trabalho pretende-se averiguar o porquê de não existirem mais mulheres nos lugares de topo e na liderança das organizações, apesar de estarmos em pleno séc. XXI, da tão falada igualdade entre mulheres e homens e de existir uma percentagem bem superior de licenciaturas ao nível do universo feminino.

O objetivo deste projeto de dissertação é dar a conhecer a posição da mulher no mercado de trabalho, nomeadamente, no que se refere aos cargos de chefia e de topo nas empresas.

Pretende-se investigar e transmitir, sem mistificações, a existência de uma percentagem tão reduzida de mulheres na gestão e liderança das organizações, das razões que estão na base desta situação e do que se poderá, eventualmente, fazer para alterar esta mesma situação.

Para a realização deste trabalho baseei-me na informação adquirida através da leitura de artigos, estudos de casos, dissertações e na recolha de dados obtida da pesquisa feita para o tema.

Realizei também um inquérito por questionário, para tentar perceber que opinião têm as pessoas sobre as diferenças de género nas carreiras de topo e porque ainda existe essa diferença.

“É pelo trabalho que a mulher vem diminuindo a distância que a separava do homem, somente o trabalho poderá garantir-lhe uma independência concreta.”

Simone de Beauvoir - escritora, filósofa e feminista francesa

Palavras-chave: Liderança, Líder, Género e Organização

Abstract

The purpose of this project is to find out why there are so few women in the leadership of organizations, although we are in the XXI century and despite of the much-talked about equality between women and men.

My intention is to investigate the existence of such a small percentage of women in the management and leadership of organizations, the reasons behind this situation and what may be done to change this situation.

My research was based on the information acquired through the reading of articles, case studies, dissertations and in the data collection obtained from the research done for the theme.

I also have done a questionnaire survey to understand what do people think about gender differences in top careers and why there is still such a difference.

“It is through work that the woman has diminished the distance that separated her from the man, only the work can guarantee her a concrete independence.”

Simone de Beauvoir - writer, philosopher and French feminist

Índice

Introdução.....	9
1. Apresentação do objeto da dissertação.....	9
1.1. Objetivo da Investigação	9
1.2. Quais os dados da Investigação	10
2. Enquadramento teórico.....	10
Capítulo I – Revisão Bibliográfica.....	14
1. A participação das mulheres no mercado de trabalho	14
2. Igualdade entre homens e mulheres na União Europeia e em Portugal ..	16
3. Variáveis que condicionam a subida da mulher aos cargos de topo	18
4. Benefícios que as mulheres trazem para o mercado de trabalho.....	31
5. Que vantagem traz a igualdade de género para as empresas.....	31
6. Medidas que o Governo português tomou para existir mais igualdade nas empresas.....	32
7. As mulheres mais influentes de Portugal	36
Capítulo II – Perguntas de Investigação.....	43
Capítulo III – Metodologia.....	46
1. Procedimento	46
2. Amostra.....	49
Capítulo IV – Análise de Resultados	52
Capítulo V – Conclusões, Limitações e Sugestão para Futura Investigação	59
Bibliografia.....	63
Anexos.....	67
Anexo A – Texto de apresentação do questionário	67
Anexo B – Questionário	68
Anexo C – Gráficos	75

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Taxa média de atividade em Portugal, por sexo, 1990-2013	14
Gráfico 2 – Disparidade na participação no mercado de trabalho por género, na OCDE e nos países da Europa Ocidental, 15-64 anos, 1980-2010	15
Gráfico 3 – Disparidades salariais entre homens e mulheres (%)	20
Gráfico 4 – Beneficiários com processamento de prestações por parentalidade	23
Gráfico 5 – Género	49
Gráfico 6 – Idade	50
Gráfico 7 – Estado Civil	50
Gráfico 8 – Número de filhos	50
Gráfico 9 – Habilitações Literárias	51
Gráfico 10 – Quais os fatores que colocaram mais obstáculos à progressão na sua carreira	75
Gráfico 11 – Qual o grau de discriminação de género que sofreu na evolução da sua carreira	75
Gráfico 12 – Já sofreu ou deparou-se com algum tipo de discriminação	76

Lista de Figuras

Figura 1 – Bandeira da União Europeia	16
Figura 2 – Disparidades salariais na União Europeia, 2012	21
Figura 3 - As 20 mulheres mais influentes em Portugal	37
Figura 4 - Joana Marques Vidal, procuradora-geral da República	38
Figura 5 – Cristina Ferreira, apresentadora de televisão	38
Figura 6 – Isabel dos Santos, empresária	39
Figura 7 – Isabel Jonet, presidente do Banco Alimentar Contra a Fome.....	39
Figura 8 – Esmeralda Dourado, gestora e empresária.....	40
Figura 9 – Maria José Morgado, diretora do Departamento de Investigação e Ação Penal.....	40
Figura 10 – Manuela Ferreira Leite, política e comentadora	41
Figura 11 – Judite de Sousa, jornalista e subdiretora de informação da TVI	41
Figura 12 – Leonor Beleza, presidente da Fundação Champalimaud.....	42

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Atividade Profissional	27
Tabela 2 – Resultados da pergunta 16.....	53
Tabela 3 – Resultados da pergunta 18.....	54
Tabela 4 – Resultados da pergunta 19.....	55
Tabela 5 – Resultados da pergunta 20.....	56
Tabela 6 – Resultados da pergunta 21.....	58

Lista de Siglas

OIT – Organização Internacional do Trabalho

CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

OCDE – Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico

INE – Instituto Nacional de Estatística

QREN – Quadro de Referência Estratégica Nacional

APAV – Associação Portuguesa de Apoio à Vítima

SAG – Soluções Automóvel Globais

SEDES – Sociedade de Estudos para o Desenvolvimento Económico e Social

PPD – Partido Popular Democrático

Introdução

1. Apresentação do objeto da dissertação

1.1. Objetivo da Investigação

O objetivo desta dissertação é dar a conhecer a posição da mulher no mercado de trabalho, nomeadamente, no que se refere aos cargos de chefia e de topo nas empresas.

Pretende-se investigar e transmitir, sem mistificações, a existência de uma percentagem tão reduzida de mulheres na gestão e liderança das organizações, das razões que estão na base desta situação e do que se poderá, eventualmente, fazer para alterar esta mesma situação.

De entre os objetivos específicos tidos em conta com a realização deste trabalho, ressalto:

- Investigação da razão dum número tão reduzido de mulheres em cargos de chefia e liderança em pleno séc. XXI;
- Dar a conhecer e perceber porque é que a situação tem sofrido tão poucas alterações apesar das reformas levadas a cabo, tanto a nível social como no mercado de trabalho;
- Perceber como as questões familiares condicionam, ou podem condicionar, a progressão profissional das mulheres nas empresas e organizações;
- O que tem sido feito junto das organizações e empresas, tanto ao nível público como privado, no sentido de alterar esta situação;
- Perceber se este é um problema essencialmente de carácter social e comportamental, implicando uma reestruturação ao nível da sociedade;
- Determinar que atitudes e comportamentos poderão ser alterados no sentido de modificar esta situação.

1.2. Quais os dados da Investigação

O objetivo deste estudo é tentar perceber e analisar as razões que estão na base da existência de um número tão reduzido de mulheres na liderança das organizações e nos lugares de topo das empresas e de como esta situação poderá mudar.

Para que os objetivos propostos sejam cumpridos, irei realizar uma investigação de natureza exploratória e explicativa.

Uma investigação exploratória consiste em proporcionar uma visão geral acerca de determinado facto, com vista à elaboração de problemas mais precisos e hipóteses para estudos posteriores; e uma investigação explicativa tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenómenos, ou seja, tenta explicar a razão das coisas.

Para a realização deste estudo, baseei-me na informação adquirida através da leitura de artigos, jornais, dissertações e na recolha de dados obtida da pesquisa feita para o tema.

2. Enquadramento Teórico

“Igualdade de género significa que as mulheres e os homens têm igual visibilidade, poder, responsabilidade e participação em todas as esferas da vida pública e privada, bem como iguais oportunidades de acesso a recursos e à sua distribuição.”

Adaptado de *Factsheet – Gender Equality – Conselho da Europa*

Segundo a dissertação *“A Brave New World: As mulheres e os cargos de chefia no setor segurador português”* (autoria de João Paulo Neves da Rocha e Sousa, 2015), com o começo das Primeira e Segunda Guerras Mundiais, os homens iam para as frentes de batalha e as mulheres tinham de assumir os negócios da família, bem como a posição dos homens no mercado de trabalho. As estatísticas mostram isso mesmo. Em 1974, a percentagem de mulheres portuguesas empregadas no mercado de trabalho era de apenas 39,7%, sendo que, aproximadamente quatro décadas depois (em 2013), a sua taxa de empregabilidade evoluiu para 47,5% (Pordata, 2014).

Através da notícia *“Mulheres abandonam mais depressa lugares no topo do que os homens”* (autoria de Ana Rute Silva, 2016), do site do Jornal Público, pode verificar-se que *“a*

progressão feminina tem sido lenta, mas já se espelha nas estatísticas dos últimos cinco anos”. Dados recolhidos recentemente pela Informa Dun&Bradstreet, por exemplo, mostram que entre 2011 e 2015 se registou um aumento de 5,2 pontos percentuais das empresas que em Portugal são lideradas por mulheres (28,5% do total). No mesmo período, os conselhos de administração das empresas cotadas na Bolsa de Lisboa aumentaram o peso feminino em cinco pontos percentuais, mas o peso total é de apenas 10,7%. E no mundo das 500 maiores empresas do país, 8,3% são lideradas por mulheres (um aumento de 2,1 pontos percentuais).

Ainda segundo a mesma notícia do Jornal Público, Nélia Câmara, diretora da consultora Mercer, acredita que *“uma das razões para a saída das mulheres dos cargos de gestão se prende com a procura de uma solução imediata para aumentar a presença de mulheres nas empresas”*.

A pressão nunca foi maior: Bruxelas quer 33% dos cargos de administração das empresas ocupados por mulheres até 2020. Em Portugal, o Governo quer estabelecer nos conselhos de administração das empresas do Estado e nas cotadas um terço dos cargos de topo ocupados por mulheres até 2020 (2018 no setor empresarial do Estado).

Segundo Ana Rute Silva, *“as empresas sentem cada vez mais necessidade de promover a paridade, contudo, dentro de portas o ambiente continua masculino”*. É preciso que as próprias empresas estejam preparadas para pensar e agir de forma diferente. *“Mas esta preparação não foi feita, pois ainda não estão criadas as condições para que as mulheres se mantenham no cargo. Ninguém quer a sensação de que está lá só para ser um número; as mulheres querem estar lá porque têm valores e competências para tal”*.

O estudo, denominado *When Women Thrive*¹, mostra ainda que, a manterem-se as atuais políticas de recrutamento, promoção e retenção de mulheres, *“apenas a América Latina irá atingir a paridade, de 36% em 2015 para 49% em 2025. A Europa mantém-se estagnada em 37% ao fim de dez anos. Portugal e Espanha estão alinhados, prevendo-se um crescimento ligeiro de 44% em 2015 para 45% em 2025”*, lê-se. É na Ásia que a presença feminina é mais pequena: 25% em 2015, com previsões de crescer para 28% na próxima década.

¹ A Mercer apresenta em 2014 os resultados do primeiro estudo global sobre o tema da diversidade de género. Este estudo, realizado em colaboração com a EDGE Certified Foundation, teve como objetivo partilhar as práticas, perspetivas e tendências sobre como as organizações estão a atuar relativamente à otimização do talento feminino.

O trabalho da Organização Internacional do Trabalho (OIT) assenta, desde a sua criação em 1919, em dois princípios fundamentais: a não discriminação e a promoção da igualdade.

As normas internacionais do trabalho da OIT (*) constituem um dos meios de ação mais relevantes para melhorar as condições de trabalho e de vida das mulheres e dos homens, promovendo a igualdade no trabalho para todos os colaboradores.

(*) N° 100 Convenção relativa à igualdade de remuneração, 1951

(*) N° 111 Convenção sobre a discriminação (emprego e profissão), 1958

Segundo um estudo da OIT, o número de empresárias e mulheres em lugares de gestão nas empresas tem aumentado nos últimos anos, na maioria dos países do mundo, mas ainda assim elas continuam pouco representadas nos cargos mais altos de decisão – como diretores-gerais, membros de conselhos de administração, presidentes de companhias.

Através do relatório da OIT, *Women in Business and Management – Gaining Momentum* (2015), feito a 1200 empresas de 39 países em desenvolvimento, mostra que em 30% das empresas não existia nenhuma mulher nas equipas de direção e que em 65% as trabalhadoras representavam menos de 30% dos cargos de chefia (a OIT considera que “os 30% é o valor mínimo necessário para que as opiniões das mulheres sejam tidas em conta na gestão das empresas”). Portugal, neste relatório, aparece no 40.º lugar, em 108 países, com 34,6% dos lugares de gestão ocupados por mulheres.

Durante os últimos anos, temos assistido a muitos estudos realizados em torno do tema da liderança no feminino. Estes estudos tornaram-se importantes, devido à possibilidade de se chegar a perceber o porquê de existir mais homens a liderar do que mulheres.

Assim, na revisão bibliográfica (capítulo I) foco a evolução das mulheres no mercado de trabalho, a igualdade entre homens e mulheres na União Europeia e em Portugal e as variáveis que condicionam a subida das mulheres aos cargos de topo. Refiro ainda as vantagens que a igualdade de género eventualmente poderá trazer para as empresas e as medidas que o Governo Português tomou no sentido de existir essa equidade nas empresas e, por último, abordo o tema das mulheres mais influentes de Portugal.

O capítulo II centra-se nas perguntas e hipóteses de investigação.

No capítulo II abordo a metodologia utilizada na elaboração da dissertação e do questionário utilizado para a recolha de dados.

Quanto ao capítulo IV, trata da análise de resultados, a forma como foram abordadas e tratadas as respostas ao questionário.

Por último, no capítulo V refiro as conclusões a que cheguei após a análise de resultados, as limitações sentidas no tratamento dos dados do referido questionário e possíveis sugestões para futuras investigações.

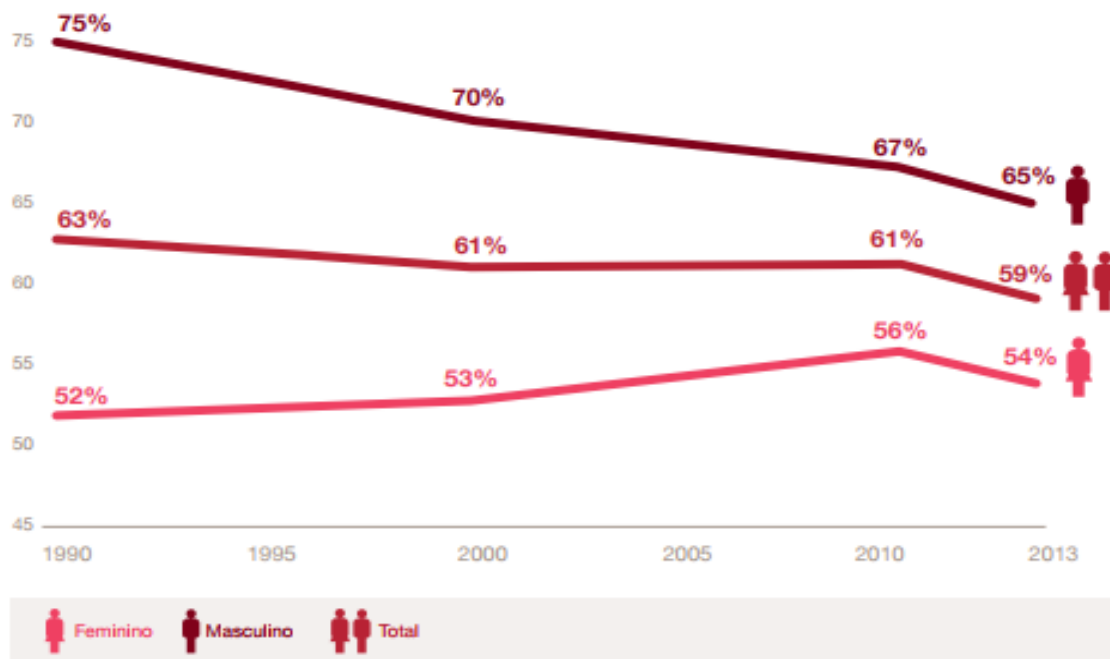
Capítulo I – Revisão Bibliográfica

1. A participação das mulheres no mercado de trabalho

Segundo o artigo “*Mulheres em Portugal – Onde estamos e para onde queremos ir*” (autoria de PwC, Março 2015), nos anos 60, “*o aumento da procura de trabalho pelas mulheres relacionou-se com questões como a emigração, a mobilização militar e a guerra colonial. Nessa altura, o seu envolvimento na economia fez-se maioritariamente nos setores mais tradicionais como os têxteis, as confeções, maquinaria e material de transporte. No setor terciário, incidiu maioritariamente nos serviços de apoio doméstico, pessoais e na educação e saúde*”.

Na mudança para os anos 70, existiu um maior desenvolvimento do setor do turismo que absorveu bastante mão-de-obra feminina. Após 1974, com o fim da guerra colonial e o reforço da oferta de trabalho dos homens, as pressões sobre o mercado de trabalho penalizaram sobretudo as mulheres. Segundo o Inquérito Permanente ao Emprego, a taxa de desemprego das mulheres portuguesas subiu de 2,1%, em 1974, para 9,3%, em 1977, e atingiu um pico de 5,9% em 1976, tendo diminuído no período subsequente.

Gráfico 1 - Taxa de média de atividade em Portugal, por sexo, 1990 - 2013³

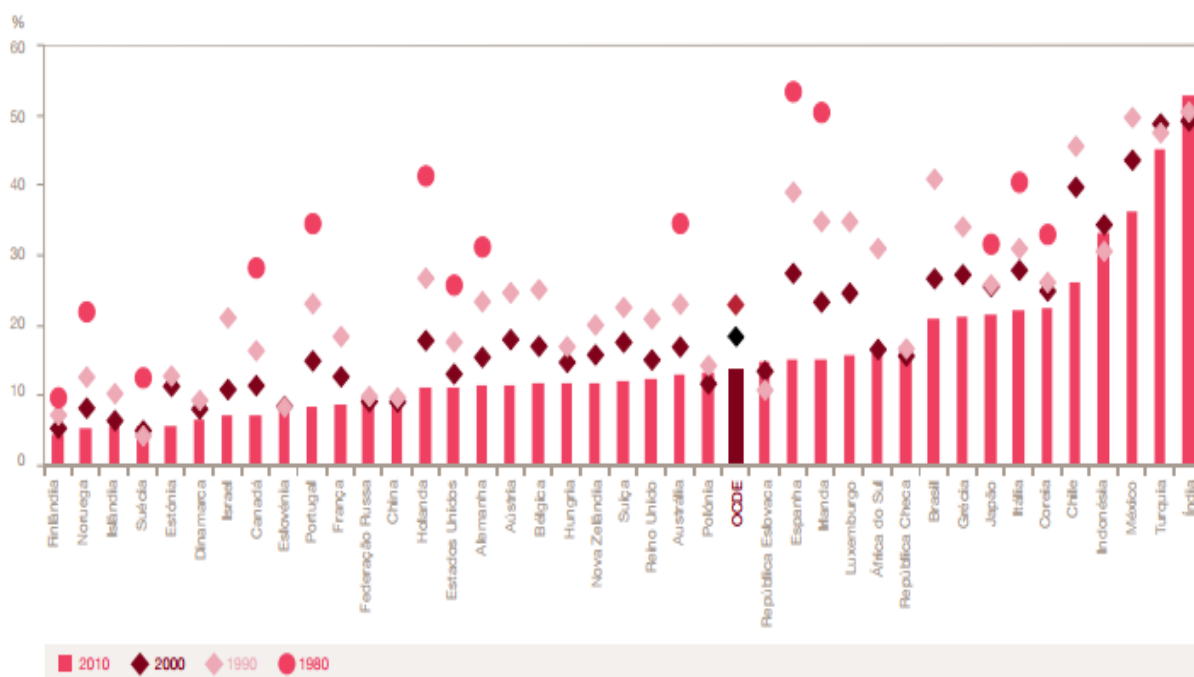


Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE), 2013

Dados recentes do Instituto Nacional de Estatística (INE) revelam ainda que no 3º trimestre de 2014 a população portuguesa com emprego encontrava-se dividida entre 51,7% de homens e 48,3% de mulheres (INE, 2013).

Em 1978, a taxa feminina no ensino superior superava os 40%, sendo atualmente 56,4%, o que representa um aumento significativo (Banco BPI, E.E.F., Mercados Financeiros, Novembro 2014). Como consequência, em 1979, cerca de 26% das mulheres portuguesas com mais de 24 anos eram analfabetas (contra 19% dos homens) e, segundo informação estatística do Ministério do Trabalho, 67% da mão-de-obra feminina em 1981 tinha apenas concluído o ensino básico. 9,7% das mulheres portuguesas com emprego tinham concluído estudos secundários ou superiores, contra apenas 7,9% dos homens empregados. Em 1982, a percentagem de mulheres com emprego que concluíram o ensino secundário (17,1%) superava já o valor dos homens (13,2%).

Gráfico 2 - Disparidade na participação no mercado de trabalho por género, na OCDE e nos países da Europa Oriental, 15 - 64 anos⁷, 1980-2010



Fonte: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal – Políticas e Circunstâncias, Estudos 7, 2010

2. Igualdade entre homens e mulheres na União Europeia e em Portugal

Através do artigo “*Mulheres em Portugal – Onde estamos e para onde queremos ir*” (autoria de PwC, Março 2015), a igualdade entre homens e mulheres é um valor fundamental da União Europeia. Considerando o artigo 23º - Igualdade entre homens e mulheres* - da Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia, o princípio da igualdade entre homens e mulheres gerou já um conjunto de legislações em domínios, tais como o emprego e o acesso aos bens e serviços.

* “*Deve ser garantida a igualdade entre homens e mulheres em todos os domínios, incluindo em matéria de emprego, trabalho e remuneração. O princípio da igualdade não obsta a que se mantenham ou adotem medidas que prevejam regalias específicas a favor do sexo sub-representado*” *



Figura 1: Bandeira da União Europeia

Contudo, sucessivos relatórios anuais sobre igualdade entre homens e mulheres (Comissão Europeia, Relatório Anual sobre a Igualdade de Género, 2012) têm mostrado que os progressos são lentos e que a igualdade entre homens e mulheres ainda não foi atingida.

Portugal tem uma população ativa de 5,4 milhões dos quais 48% são mulheres. Segundo dados do Eurostat, em 2013, a taxa de desemprego em Portugal atingiu os 65,4%, valor abaixo da média europeia, que é de 68,4%. Quanto à taxa de desemprego feminina verificada no país, o valor registado foi de 62,3%, inferior aos 68,7% registados pelo sexo masculino. Ao nível europeu, para 28 países os dados (Eurostat, Employment rate by sex, age group, 20-64, 2013) encontram-se em linha com a realidade portuguesa, com o sexo masculino a apresentar uma taxa de 74,2%, superior à média do sexo feminino com 62,6%.

Segundo o Gender Gap Report do Fórum Económico Mundial de 2014², Portugal melhorou a sua posição e ocupa agora a 39ª posição num total de 142 países avaliados, tendo ocupado no ano anterior a 51ª posição em 136 países. Este índice aponta ainda os países nórdicos como sendo os mais igualitários, estando a Islândia, a Finlândia, a Noruega, a Suécia e a Dinamarca nas primeiras posições. Ao contrário de países como a Itália (69º), o Brasil (71º) ou a Grécia (91º) onde as diferenças entre homens e mulheres são ainda muito acentuadas.

A Comissão Europeia adotou a Carta da Mulher, como auxílio do seu compromisso em proveito da igualdade entre homens e mulheres, numa declaração política que destaca cinco domínios essenciais de ação:

1. A igualdade no mercado de trabalho e igual independência económica para as mulheres e os homens, nomeadamente através da estratégia na “Europa 2020”³;
2. O princípio “trabalho igual, salário igual”, em cooperação com os Estados Membros, para reduzir significativamente as disparidades salariais entre homens e mulheres, nos próximos cinco anos;
3. A igualdade no processo de tomada de decisão, através de medidas de incentivo da União Europeia;
4. A dignidade, integridade e o fim da violência baseada no género através de um quadro de ação específico;
5. A igualdade entre homens e mulheres para além da União Europeia, mediante a abordagem da questão nas relações externas e com organizações internacionais.

² Através deste “Global Gender Gap Report 2016”, que abrange 144 países, o Fórum Económico Mundial quantifica a magnitude das disparidades de género e acompanha o seu progresso ao longo do tempo, com uma ênfase específica nas disparidades relativas entre homens e mulheres em quatro áreas-chave: saúde, educação, economia e política. Mais de uma década de recolha de dados revela que o progresso é ainda muito lento para realizar o pleno potencial de metade da humanidade durante o nosso tempo de vida.

³ É a nova estratégia da União Europeia para o emprego e um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo.

3. Variáveis que condicionam a subida da Mulher aos cargos de topo

“Glass Ceiling”, conceito popularmente conhecido, foi apresentado por Hymowitz e Schellhardt (1986), citados por João Paulo Neves da Rocha e Sousa (2015, p.13), para explicar a barreira invisível de vidro (ou telhados de vidro) que as mulheres não conseguiam “partir”, assim que conseguissem chegar a um determinado cargo hierárquico, sendo excluídas dos altos cargos de gestão.

➤ Estereótipos:

Pode-se definir estereótipo como generalizações, ou pressupostos, que as pessoas fazem sobre as características ou comportamentos de grupos sociais específicos ou tipos de indivíduos.

Na nossa sociedade o “*papel estereotipado do género feminino inclui carinho, cuidado e sensibilidade. Porém o género masculino é considerado mais agressivo, ambicioso, assertivo e direto*” (Eagly & Karau, 2002, citados por Márcia Piscos, 2015, p.19).

Assim, “*os homens são considerados mais autoconfiantes e motivados para dominar o seu ambiente*” (ou seja, são mais agressivos, independentes, autossuficientes, fortes e dominantes). Em contrapartida, “*as mulheres são consideradas mais altruístas e preocupadas com os outros*” (ou seja, são mais gentis, prestáveis, compreensivas, acolhedoras, solidárias, conscientes dos sentimentos dos outros) [Jean Carlo Silva dos Santos & Elaine Diego Antunes, 2013].

Antigamente ouvia-se muito que o papel da mulher era casar e ter filhos, e o homem era visto como o provedor financeiro (ou seja, era visto como a pessoa que tinha de levar dinheiro para casa) e tinha que se focar na sua carreira. Hoje estes estereótipos já não são tão predominantes como eram há alguns anos atrás. Felizmente a mulher conquistou o seu espaço no mercado de trabalho, e consegue fazer perfeitamente o seu papel de cuidar dos filhos e da casa, como também cuidar da sua carreira profissional.

➤ Segregação ocupacional

A segregação ocupacional é entendida como “*a concentração de trabalhadores do sexo masculino e feminino em diferentes tipos de funções (segregação horizontal) ou em diferentes níveis da empresa (segregação vertical)*”, segundo a PwC.

Um estudo⁴ realizado em 2013 sobre a igualdade entre homens e mulheres, no que se refere à ocupação de postos com poder para tomadas de decisão, revela que a média europeia de mulheres que participam em conselhos de administração executiva é de uma para cada nove homens.

Com uma das mais baixas participações (7,4%), Portugal é um dos países que contribui para baixar esta média, revelando um panorama de desigualdade entre os géneros neste tema. Ainda se torna mais desigual quando consideramos que, em 2009, apenas 18 mulheres (4,8%, num universo de 418 administradores executivos) ocupavam posições executivas nas 20 maiores empresas que compõem o principal índice bolsista português – o PSI-20.

Entre 2011 e 2013, o número de mulheres a desempenhar cargos de gestão e liderança subiu de 31,9% para 32,9% e de 22,9% para 27,8%, respetivamente de acordo com o estudo da Informa Dun & Bradstreet (*Presença feminina nas empresas em Portugal*, 4ª edição, Março 2014).

Segundo a PwC, “*ainda é pouco frequente encontrar mulheres na liderança de topo de grandes organizações*”. Verifica-se, no entanto, “*uma evolução positiva nas sociedades anónimas e nas empresas cotadas*”.

Para a PwC, é nas “*sociedades por quotas que a presença feminina na liderança e em funções de gestão é mais elevada*”.

De acordo com o estudo da Informa Dun&Brandstreet, nos últimos 3 anos as empresas cotadas e as sociedades anónimas apresentam uma evolução positiva da presença feminina nos conselhos de administração de 2,4 p.p. e de 0,8 p.p. respetivamente.⁵

Ainda sobre o mesmo estudo (“*Presença feminina nas empresas em Portugal*”, Março de 2014), quando se analisa os tipos de equipas de gestão, verifica-se que 48,3% das empresas têm equipas de gestão mistas, 41,5% têm equipas de gestão unicamente masculinas e 10,2% têm equipas de gestão unicamente femininas.⁶

⁴ APGICO, Liderança Feminina, Bem-estar e Inovação nas Empresas, Outubro 2013.

⁵ European Commission, Justice, Gender Equality, Board Members, 2012.

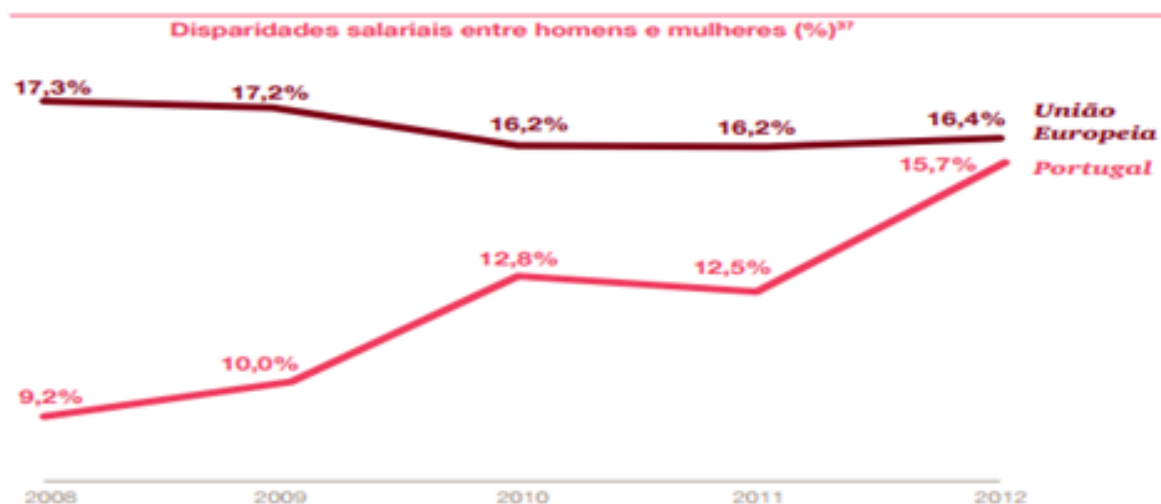
⁶ European Commission, Justice, Gender Equality, Board Members, 2012.

O estudo destaca ainda que, apesar dos avanços a diferença ainda é notória: “7,6% das grandes empresas são lideradas por mulheres contra 28,5% de mulheres a liderar as microempresas”.

➤ Diferença salarial entre géneros:

Segundo o artigo “*Mulheres em Portugal – Onde estamos e para onde queremos ir*” (autoria de PwC, Março 2015), na União Europeia, de acordo com os dados revelados pela Comissão Europeia em 2014 e relativos a 2012, as mulheres recebiam remunerações, em média, 16,4% inferiores aos homens.

No caso português, em 2008, o país registou uma diferença salarial entre homens e mulheres de 9,2%, chegando em 2012 a 15,7% (ver gráfico 3).



Fonte: Eurostat, 2012

Gráfico 3

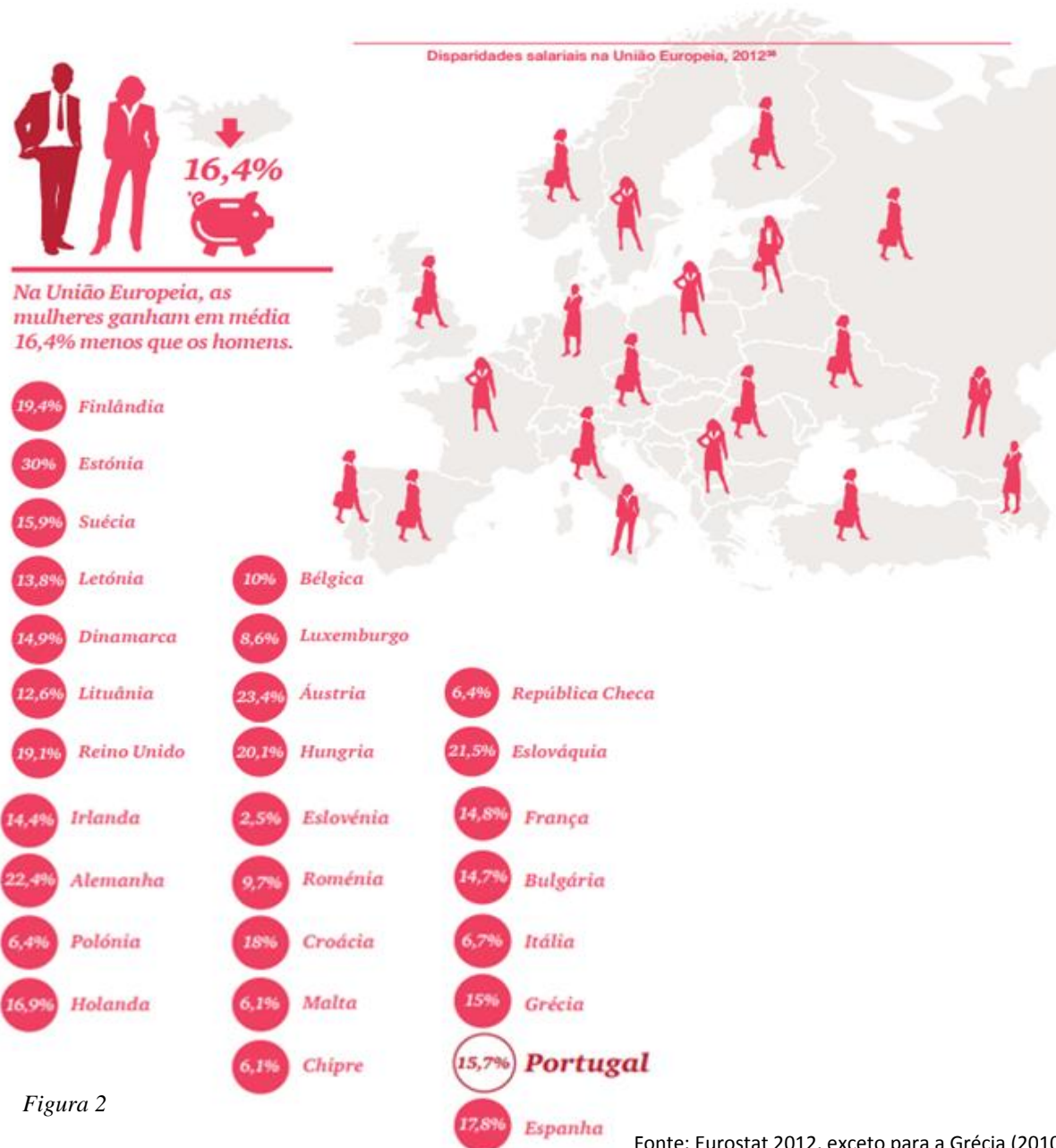


Figura 2

Em 2014, o *World Economic Forum*⁷ posicionou Portugal, no que ao índice de igualdade salarial diz respeito, na 97ª posição, entre os 131 países comparados. Em termos de rendimento médio anual recebido por homens e mulheres, o *World Economic Forum* revela uma evolução portuguesa notória desde 2013. Neste ano, Portugal ocupava a 73ª posição, num total de 136 países, resultado de um vencimento médio de 18.711 dólares para mulheres e 32.327 dólares para homens (World Economic Forum, The Global Gender Report, 2014).

⁷ É uma organização sem fins lucrativos, fundada em 1971, e está sediada em Genebra. Envolve os principais líderes políticos, empresariais e outros da sociedade para moldar agendas globais, regionais e industriais.

Segundo a presidente da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE⁸), Joana Gíria, a principal barreira que as mulheres ainda enfrentam no local de trabalho é a desigualdade salarial em relação aos homens, o chamado *Gender Pay Gap*.

“Em Portugal, de acordo com os últimos dados nacionais disponíveis relativos a 2013, as mulheres ganham menos 17,9% de remuneração média mensal de base do que os homens, e essa diferença salarial aumenta quando se calcula a remuneração média mensal de ganho, atingindo 20,8%. Na União Europeia, segundo dados do Gender Pay Gap de 2013, disponibilizados pelo Eurostat, Portugal apresenta uma diferenciação salarial de 13%, sendo esta percentagem a nona mais baixa da UE28”, salienta a presidente da CITE. Refere ainda que *“para as mulheres conseguirem ganhar o mesmo que os homens, em Portugal, teriam de trabalhar mais 65 dias, ou seja, até dia 6 de Março, enquanto os homens poderiam começar a trabalhar apenas nesse dia para haver igualdade salarial”*.

➤ Conciliação do trabalho produtivo e do “reprodutivo”

Através do artigo *“Mulheres em Portugal – Onde estamos e para onde queremos ir”* (autoria de PWC, Março 2015), a mulher tem atualmente um papel diferente na sociedade, papel esse que tem vindo a sofrer mudanças consideráveis resultando em novas rotinas no quotidiano.

Segundo a Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico (OCDE), de acordo com o Índice para uma Vida Melhor, *“as pessoas passam 10% a 20% do seu tempo em trabalhos não remunerados”*. A divisão das tarefas familiares difere de acordo com os géneros: os homens tendem a passar mais horas em trabalhos remunerados, ao passo que as mulheres passam mais horas em trabalhos domésticos não remunerados.

Os dados da OCDE (Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship: Final Report to the MCM 2012, Maio 2012) mostram que *“os homens portugueses passam 96 minutos por dia a cozinhar, limpar e a cuidar dos filhos, valor que é menor que a média da OCDE (141 minutos) e menos de 1/3 do tempo usado pelas mulheres portuguesas, que gastam 328 minutos por dia, em média, a realizar trabalhos domésticos, uma das diferenças mais expressivas da OCDE”*.

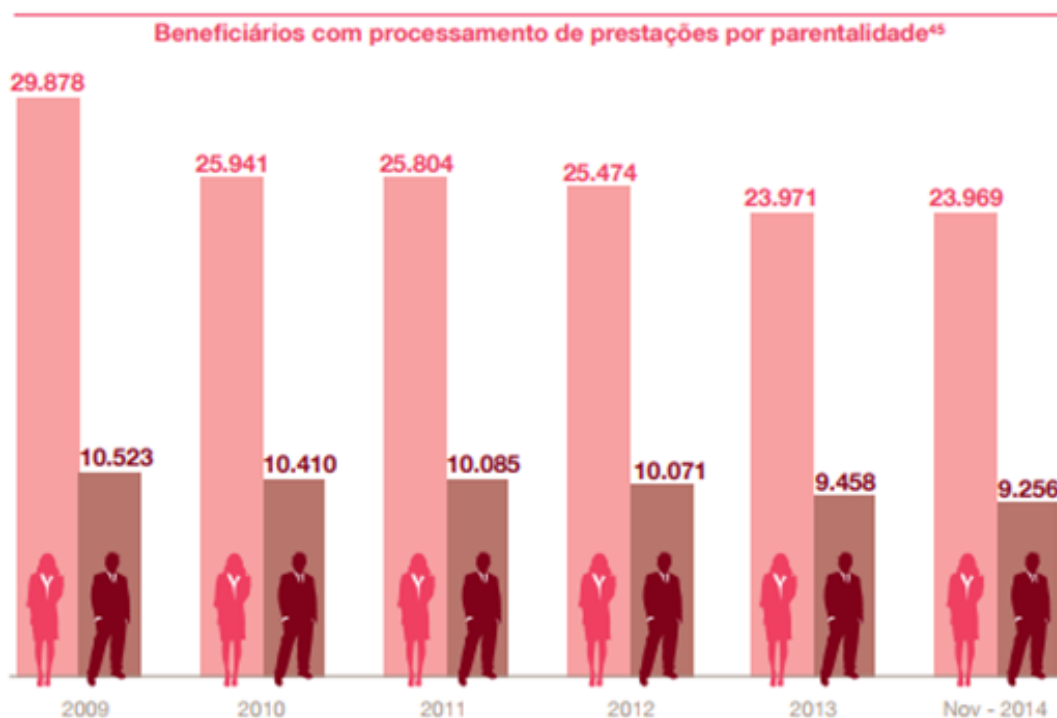
⁸ Criada há 37 anos, a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) tem como missão promover a igualdade e a não discriminação entre mulheres e homens no trabalho, no emprego e na formação profissional, bem como a proteção da parentalidade e a conciliação da atividade profissional com a vida familiar e pessoal.

Em geral, os homens passam mais horas em trabalhos remunerados do que as mulheres. “Cerca de 13% dos homens, trabalham durante mais 50 horas por semana, enquanto que para a mesma situação, a taxa para as mulheres é de 6%”, segundo dados da OCDE.

A recente reforma da licença parental ajudou pais e mães a passar mais tempo com os filhos recém-nascidos e a promover a igualdade entre os sexos por meio de incentivos financeiros para dividir a licença parental.

Segundo o artigo da PWC, “Mulheres em Portugal – Onde estamos e para onde queremos ir” (2015), o número de usufruidoras de prestações por parentalidade tem vindo a diminuir, ao longo do tempo, o que reforça a ideia de que as mulheres têm cada vez mais um papel ativo na sociedade (família) e no mercado de trabalho. A diminuição dos usufruidores do sexo masculino tem sido menos acentuada (ver gráfico abaixo).

Gráfico 4



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, 2014

➤ Diferentes Estilos de Liderança:

É de opinião de muitos autores, que a causa para não existirem mais mulheres nos cargos de topo se deve ao estilo de liderança que adotam. Diz-se que as mulheres adotam um estilo de Liderança Transformacional (ou Democrático) e os homens um estilo de Liderança Transacional (ou Autocrático).

O conceito de Liderança Transformacional tem vindo a ser discutida por diversos autores (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987, 1988; House, 1977; Podsakoff, McKenzie, Moorman, & Fetter, 1990; Trice & Beyer, 1986; Yukl, 1989).

No artigo “*Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional*” (autoria de Maria Alçada Baptista Moller e Jorge Filipe da Silva Gomes, 2010, p.685), segundo trabalhos de Burns e House, Bass e colegas (1999), a liderança transformacional pode ser definida como “*a liderança exercida por pessoas que introduzem mudanças na sociedade e nas organizações, deixando marcas permanentes*”. Neves (2001) diz que a liderança transformacional “*caracteriza-se pela criação de uma mais-valia resultante das sinergias do grupo, traduzindo-se em modelar e elevar os motivos e valores do grupo e a sua transformação como um todo, em termos de novos objetivos, ambição mais elevada e novas modalidades de atuação conjunta*”.

Por contraste, “*a liderança transacional caracteriza-se por apenas compatibilizar e harmonizar os objetivos dos liderados, através da simples troca e na base da coordenação de interesses e negociação de conflitos*” (Neves, 2001).

Podemos então dizer, segundo Eagly, Johannesen-Schmidt e Van Engen (2003), citados por Cátia Marques (2013, p.8), que “*a mulher adota um estilo mais transformacional ou democrático*”, pois o líder que se insere neste estilo é mais orientado para as pessoas (preocupa-se com o funcionário) e acredita que o processo administrativo deve proporcionar um ambiente de trabalho no qual as pessoas se sintam confortáveis. Os líderes transformacionais pretendem que os seguidores superem as suas capacidades e interesses a bem da organização. Já no caso do homem, “*tende a adotar um estilo mais autocrático ou transacional*”, pois neste caso o líder é mais orientado para a tarefa e preocupa-se mais com esta do que com a equipa que a executa. Os líderes transacionais centram os seus esforços em levar os seguidores a atingirem as metas previamente estabelecidas.

Ambos os processos são necessários, dependendo da situação: a liderança transformacional é mais adaptada a tempos de mudança, enquanto a liderança transacional é mais indicada para períodos de evolução lenta e ambientes estáveis (Maria Moller e do Jorge Gomes, 2010, p.685).

Impõe-se agora uma questão: Quais as características da mulher enquanto líder? Teixeira (2001), citado por Maria Moller e Jorge Gomes (2010, p.685), chama a atenção para o facto de *“as mulheres possuem atributos essenciais para uma boa liderança: generosidade, harmonia, capacidade de comunicação com o grupo, capacidade de liderar de forma mais participativa e cooperativa e menos concentrada no líder, capacidade de negociação e resolução de problemas baseada na empatia e racionalidade. Já os homens têm um modo de chefia caracterizado pela competitividade, autoridade, alto controlo para o líder, e resolução de problemas de forma analítica e sem emoções”*.

Para Carless (1998), citado por Stelter (2002), *“as mulheres líderes são descritas como mais inclusivas, relacionais, e os homens líderes como diretivos, controladores e orientados para as tarefas”*.

Eagly e Carli (2003), citados por Maria Moller e Jorge Gomes (2010, p.685), afirmam que *“o homem, atualmente, aparece associado a um estilo de liderança antiquado, que não se encaixa nas necessidades de muitas organizações modernas”*.

“Características essenciais para uma boa liderança, como a capacidade de comunicação com o grupo ou a capacidade de liderar de forma mais participativa e menos centrada no líder, encontram-se, por vezes, mais facilmente nas mulheres do que nos homens”, segundo Teixeira (2001), citado por Maria Moller e Jorge Gomes (2010, p.688).

Ainda sobre o mesmo artigo, *“Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional”* (2010, p.686), podem existir fatores, para além do género, que explicam a diferença entre liderança feminina e masculina, nomeadamente *“o tamanho da organização, o ambiente, o género maioritário, a composição do grupo, a estratégia, a tecnologia e a forma da organização”* (Cunha et al., 2003 e Teixeira, 2001). A verdade é que os comportamentos dos líderes são baseados em expectativas inerentes ao papel de gestores e não de homens ou mulheres. No entanto, a verdade é que *“as mulheres podem necessitar de adotar o estilo masculino que os homens tradicionalmente conferem aos lugares de gestão”* (Cunha, Rego e Cardoso, 2003).

Segundo Shields (1986), citado por Gabrielle Poeschl, Cláudia Múrias e Raquel Ribeiro (2003, p.213), “*a divisão do trabalho por sexo entre emprego e família vai originar, a partir da segunda metade do século XIX, inúmeras teorias sobre a natureza dos homens e das mulheres, destinadas a explicar e justificar a posição social dos dois sexos por disposições naturais*”.

Para Parsons (1956), “*o papel do homem é de natureza instrumental e o papel da mulher de natureza expressiva*”. O desempenho destes papéis direciona as personalidades de modo que, caracteristicamente, “*o homem focaliza-se na realização de objetivos, veda as suas emoções, age em função do seu interesse pessoal e estabelece relações úteis para alcançar as suas metas*”, enquanto, caracteristicamente, “*a mulher é sensível, compreensiva, flexível, preocupa-se com as necessidades afetivas da família, mostra as suas emoções e valoriza os outros pelas suas qualidades pessoais*” (Lorenzi-Cioldi, 1994, citado por Gabrielle Poeschl, Cláudia Múrias e Raquel Ribeiro, 2003, p.215).

Segundo Manuel Lisboa, Graça Frias, Ana Roque e Dalila Cerejo, autores do artigo “*Participação das mulheres nas elites políticas e económicas no Portugal democrático*” (2006, pp.163-187), as mudanças ocorridas na sociedade portuguesa nos últimos 40 anos estão relacionadas com as alterações nos papéis sociais atribuídos às mulheres e aos homens.

“*As mulheres têm sido associadas a comportamentos afáveis, suaves, doces e emocionais e os homens à força, energia e racionalidade*” (Lipovetsky, 1997, citado por Manuel Lisboa, Graça Frias, Ana Roque e Dalila Cerejo, 2006, p.169).

Segundo o artigo “*Participação das mulheres nas elites políticas e económicas no Portugal democrático*”, Portugal conheceu grandes alterações a este nível nos últimos 40 anos. No entanto, falta saber se homens e mulheres partilham as mesmas hipóteses no acesso a posições de topo e exercícios de poder.

Praticamente todos os estudos são unânimes em considerar que há diferenças de oportunidades entre homens e mulheres no acesso a lugares de topo.

Em Portugal, entre 1981 e 2001, a taxa de atividade feminina aumentou de 34,2% para 45,1%, segundo fonte do INE sobre Recenseamento da População (ver Tabela 1), mencionado pelos autores do artigo “*Participação das mulheres nas elites políticas e económicas no Portugal democrático*”.

Tabela 1

Actividade Profissional									
	1981			1991			2001		
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total
Activos	2649	1377	4026	2583	1812	4395	2742	2248	4990
%	65,8	34,2	100	58,8	41,2	100	54,9	45,1	100

Fonte: INE, Recenseamentos da População, 1981, 1991, 2001 e Torres, Anália (2004). *Vida Conjugal e Trabalho*. Oeiras: Celta.

Whitehead (2002), citado por Manuel Lisboa, Graça Frias, Ana Roque e Dalila Cerejo, (2006, pp.172-173) lembra-nos que “*liderança é sinónimo de masculinidade, pelo que a maioria dos líderes das organizações económicas é do género masculino*”.

Segundo Cátia Marques (2013), autora da dissertação de mestrado sobre “*Liderança no feminino: Desafios da conciliação do trabalho com a família*”, existem várias referências à liderança, e naturalmente à tentativa de uma definição que seja mais abrangente. Deste modo, a liderança é definida como “*um método de influência intencional de um indivíduo sobre outros, para facilitar a ligação e as atividades dentro de uma equipa ou organização, guiando-os de forma estruturada*” (Moller & Gomes, 2010). Esta pode igualmente ser definida como “*a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos*” (Robbins, 2010, p.359).

Existe ainda a referência a vários estilos de liderança, dos quais a autora da dissertação acima mencionada (2013, p.7) destaca, em primeiro lugar, “*o estilo masculino versus o estilo feminino*”, e em segundo lugar “*o estilo transaccional versus o estilo transformacional*”.

Em relação ao estilo masculino versus feminino, pode dizer-se que estes estão ligados a determinados comportamentos praticados pelos indivíduos. Para a liderança masculina estão associados: “*a resolução de problemas, a capacidade de influenciar as chefias e a delegação de tarefas e decisões*” (Prime, Carter & Welbourne, 2009). No caso da liderança feminina associam-se os seguintes comportamentos: “*apoiar, recompensar, mentoring, estabelecer redes de comunicação ou networking, consultoria, team-building e inspirar outros*”.

A liderança pode ser transformacional ou transaccional, sendo que a primeira é aquela “*exercida por pessoas que introduzem mudanças na sociedade e nas organizações, deixando marcas permanentes*”, e a segunda “*caracteriza-se por apenas compatibilizar e harmonizar os*

objetivos dos liderados, através da simples troca e na base da coordenação de interesses e negociação de conflitos” (Moller & Gomes, 2010, p.685).

Encontramos informação de que, ao longo dos anos, *“muitas mulheres tentaram ajustar-se ao modelo masculino de liderança (ou tradicional), por dois motivos prováveis: ou admiravam líderes existentes na altura (homens), ou perceberam que para terem uma promoção e a subsequente recompensa, tinham que se conformar com o modelo utilizado”* (Bellou, 2011, citado por Cátia Marques, 2013, p.8).

Ainda segundo Cátia Marques, muitos autores consideram, porém, que a *“maioria dos líderes não possui unicamente um estilo transformacional ou transaccional, mas antes um misto dos dois”*. É igualmente referido que *“não existe um estilo mais eficaz que outro, pelo que ambos resultam, mas em contextos diferentes”* (Duarte, D’Oliveira & Gomes, 2009, citados por Cátia Marques, 2013, p.8).

Segundo Eagly e Wood (2013), citados por Márcia Pisco (2015, p.15), autora da dissertação de mestrado sobre *“A vantagem da liderança no feminino: Será que a percepção que as pessoas têm sobre a eficácia da liderança difere consoante o género?”*, o conceito de género é diferente do de sexo, pois o género refere-se às atitudes, sentimentos e comportamentos que uma dada cultura pode atribuir a uma pessoa consoante o sexo. De facto, espera-se, na maior parte das sociedades, que os homens e as mulheres se comportem de uma maneira diferente e assumam diferentes papéis (Shaffer, 1994, citado por Márcia Pisco, 2015, p.15).

Apesar da existência de muitos trabalhos que afirmam a ausência de diferenças de género, grande número de pessoas continua a acreditar em distintos posicionamentos de homens e mulheres face à vida, atitudes relacionadas com o trabalho ou com a família, motivações, comportamentos e traços de personalidade. Segundo Powell, 1993, *“os traços como a independência, agressividade e dominância continuam a ser associados a homens, e a sensibilidade, emocionalidade e gentileza às mulheres”*. Já Frod (2006) diz que *“o homem apresenta comportamentos mais individualistas e assertivos e a mulher continua a ser mais valorizada por qualidades como empatia, capacidade de escuta e habilidades relacionais”*.

Merchant (2012, citado por Márcia Pisco, 2015, p.18) diz que *“enquanto as mulheres usam a comunicação como uma ferramenta para aumentar as ligações sociais e criar relacionamentos, os homens usam a linguagem para exercer o domínio e alcançar resultados tangíveis. As mulheres são, em geral, mais expressivas, hesitantes e educadas na conversa, enquanto os homens são mais assertivos e orientados ao poder”*.

Embora a aceitação de mulheres líderes tenha aumentado no último meio século, as atitudes negativas em relação à liderança feminina ainda persistem (Elsesser & Lever, 2011, citado por Márcia Pisco, 2015, p.18). Segundo Márcia Pisco, *“este aumento coincidiu com a mudança no pensamento sobre liderança eficaz, visto que as mulheres são mais hábeis em relações interpessoais e são, portanto, as líderes superiores na presente sociedade”*.

Ainda que, tradicionalmente, a liderança tenha sido interpretada como um papel essencialmente masculino, *“a mulher possui qualidades de cooperação, orientação e colaboração que são importantes para a liderança nas organizações contemporâneas”* (Márcia Pisco, 2015).

Segundo Eagly e Johnson (1990), citados por Márcia Pisco (2015, p.22), os homens foram considerados com *“mais orientação para a tarefa e as mulheres com mais orientação interpessoal. Além disso, as mulheres tendem a adotar uma forma mais democrática ou estilo participativo e um estilo menos autocrático do que os homens”*.

Segundo diversos autores, *“a mulher líder manifesta atributos que motivam os seguidores a sentir respeito e orgulho devido à associação entre eles e o líder, mostram otimismo e excitação em relação aos objetivos futuros, e atendem ao desenvolvimento, guiam e têm em atenção as necessidades individuais dos liderados”* (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001, Eagly & Carli, 2003, citados por Márcia Pisco, 2015, p.24). Já *“os líderes homens, mais do que as mulheres, prestam atenção aos erros dos liderados, aguardam que os problemas se tornem severos para os resolver, são ausentes e não se envolvem em situações críticas”* (Duarte et al., 2009, citados por Márcia Pisco, 2015, p.25).

Os defensores que dizem *“que não existem diferenças de gênero nos estilos de liderança, argumentam que é impossível comparar os estilos de liderança entre homens e mulheres, porque os homens e as mulheres nunca estão na mesma posição de liderança específica”* (Merchant, 2012).

“Se as características femininas e masculinas são comparadas com a capacidade de liderança e de gestão, a diferença básica é que a mulher é capaz de executar múltiplas tarefas e o homem só consegue realizar uma tarefa específica. Além disso, as mulheres são mais criativas e mais conscientes dos sentimentos do que os homens, que por sua vez, são mais orientados para a tarefa e o seu senso de percepção é a visão” (Martina Ferk, Maja Quien & Zvezdana Posavec, 2013, p.70).

Num processo de tomada de decisão, a mulher arrisca/aposta menos do que o homem (Heilman *et al.*, citados por Martina Ferk, Maja Quien e Zvezdana Posavec, 2013, p.71).

Analisando as competências femininas e masculinas de liderança e gestão, podemos afirmar que *“as mulheres são melhores gestoras por causa de conseguirem executar múltiplas tarefas, de terem uma abordagem mais ampla e de serem mais ponderadas a tomar uma decisão, enquanto que os homens são empresários mais dominantes porque têm a capacidade de entrar numa área não segura e de terem uma abordagem mais virada para a visão”* (Martina Ferk, Maja Quien & Zvezdana Posavec, 2013, p.73).

Segundo Jean Carlo Silva dos Santos e Elaine Diego Antunes (2013, pp.35-60), autores do artigo *“Relações de géneros e liderança nas organizações: Rumo a um estilo andrógino de gestão”*, as empresas têm passado por mudanças notáveis nos últimos tempos, sobretudo no que diz respeito à inserção da mulher no mercado de trabalho, que passou a questionar a sua posição, o seu papel e a sua identidade (Kanan, 2010, citado por Jean Carlo Silva dos Santos e Elaine Diego Antunes, 2013) e a marcar presença nas empresas por meio da conquista de alguns lugares antes ocupados unicamente por homens.

A verdade é que os comportamentos dos líderes são baseados em expectativas inerentes ao papel de gestores e não de homens ou mulheres, ou seja, não tem a ver com o género, mas sim com as características pessoais de cada um. No entanto, também é verdade que as mulheres podem precisar de adotar o estilo masculino que os homens tradicionalmente conferem aos lugares de gestão (Cunha, Rego, & Cardoso, 2003, citados por Maria Moller e Jorge Gomes, 2010, p.686).

4. Benefícios que as mulheres trazem para o mercado de trabalho

A liderança no feminino melhora a performance das empresas, e tem sido um dos principais impulsores para o crescimento global e para a competitividade, conclui o mais recente relatório⁹ da OIT sobre igualdade de género no mundo dos negócios, nomeadamente em altos quadros.

“*As empresas estão a perder as vantagens que as mulheres podem trazer*”, pode ler-se no relatório. Que acrescenta ainda “*Companhias com mais mulheres nos conselhos de administração superaram outras com menos mulheres em pelo menos 26% em termos de retorno do capital investido*”, citando, uma vez mais, a Catalyst.

5. Que vantagem traz a igualdade de género para as empresas

A Igualdade de Género é um requisito de uma sociedade democrática e respeitadora dos Direitos Humanos.

O empenho das empresas na construção de uma organização mais equilibrada é, em primeiro lugar, uma questão de ética e de responsabilidade social. Assim, a promoção da Igualdade de Género atrai proveitos para a imagem da empresa, ao mesmo tempo que afirma um rumo focado na justiça social, nos Direitos Humanos e na sustentabilidade das sociedades.

Mas, para além da projeção externa, existem importantes alterações dentro da organização quando se aposta na igualdade:

- A captação de talento: as mulheres em Portugal são das pessoas mais diplomadas e que completam os graus académicos de Mestrado e Doutoramento;
- As oportunidades de progressão na carreira, em igualdade com os homens, permitirão otimizar os sistemas de gestão, o desempenho organizacional e os processos de seleção para os lugares de liderança;
- A criatividade e a inovação, pilares fundamentais da competitividade, são particularmente estimuladas em ambientes inclusivos;
- Existe uma correlação positiva entre a presença de mulheres nos órgãos de gestão e a rentabilidade da empresa;

⁹ Women in Business and Management – Gaining Momentum (2015)

- Quando nos órgãos de gestão estão representados homens e mulheres, as discussões ficam mais ricas, amplas e abrangentes, com reflexos positivos ao nível das soluções e de uma tomada de decisão mais apurada e cooperativa. Isto acaba por contribuir para uma melhoria da excelência organizacional em todas as suas dimensões;
- Verifica-se um aumento da competitividade da empresa, resultante da eliminação de obstáculos à progressão na carreira das mulheres.

6. Medidas que o Governo Português tomou para existir mais igualdade nas empresas

O Estado é, por via da Constituição e dos instrumentos de legislação internacional a que está ligado, promotor de políticas públicas de igualdade. A sociedade civil e as empresas partilham igualmente dessa responsabilidade, enquanto parte integrante de uma sociedade democrática e que pretende ser inclusiva.

O Governo quer lançar novos apoios à contratação para as mulheres, face à desigualdade de género que existe na gestão. Considerando que “*as grandes empresas que têm mulheres nos seus conselhos de administração têm melhores resultados*”, como alerta a OIT no seu relatório (*Women in Business and Management: Gaining Momentum*, 2015), e para combater o desemprego feminino, o executivo quer financiar parte do salário dos trabalhadores do sexo sub-representado em certas profissões.

Outras recomendações são feitas para inverter a atual tendência, tais como:

- Encontrar “soluções flexíveis” para gerir compromissos de trabalho e familiares, em alternativa à imposição de quotas;
- Providenciar uma cobertura de proteção para licença de maternidade e apoios aos filhos para as profissionais, mantendo assim talentos femininos;
- Alterar mentalidades de forma a quebrar barreiras culturais;
- Combater o assédio sexual;
- Implementar políticas e medidas de recursos humanos que tenham em conta a igualdade de género;
- Garantir que são confiadas às mulheres as mesmas tarefas que aos homens, incluindo ao nível da tomada de decisões.

Estão em vigor diversas recomendações e orientações para a implementação da igualdade de género nas empresas:

- **V Plano Nacional para a Igualdade** (*Resolução do Conselho de Ministros n.º 103/2013*), de 31 de Dezembro

Medidas:

- “41) Reforçar junto das empresas do setor privado a implementação de planos de igualdade.
- 42) Monitorizar a aplicação do regime jurídico do setor empresarial do Estado, no que se refere à implementação de planos para a igualdade e à representação de mulheres nos conselhos de administração.
- 43) Considerar como critério de desempate na seleção de projetos de empresas concorrentes a fundos da política de coesão a representatividade de mulheres nos conselhos de administração dessas empresas.”

Ainda sobre o critério de desempate na seleção de projetos concorrentes a fundos da política de coesão (conhecido como o Programa Portugal 2020¹⁰), o **Decreto-Lei n.º 159/2014** estabelece:

“3 - A maior representatividade de mulheres nos órgãos de direção, de administração e de gestão e a maior igualdade salarial entre mulheres e homens que desempenham as mesmas ou idênticas funções, na entidade candidata, são ponderadas para efeitos de desempate entre candidaturas aos fundos da política de coesão, quando aplicável.”

¹⁰ Acordo de Parceria adotado entre Portugal e a Comissão Europeia, que reúne a atuação dos 5 Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEDER, Fundo de Coesão, FSE, FEADER e FEAMP), no qual se definem os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para promover, em Portugal, entre 2014 e 2020.

- Resolução do Conselho de Ministros nº 19/2012, de 8 de Março

Recomenda às empresas do setor privado cotadas em bolsa:

“4 a) A adoção de planos para a igualdade, à semelhança do preconizado para o setor empresarial do Estado, sublinhando a existência de incentivos do Quadro de Referência Estratégica Nacional¹¹ (QREN), no âmbito do Programa Operacional Potencial Humano, para esse efeito;

4 b) A adoção de medidas, designadamente de autorregulação e de avaliação, que conduzam ao objetivo da presença plural de mulheres e de homens nos cargos de administração e de fiscalização das empresas.”

- Resolução do Conselho de Ministros nº 70/2008, de 22 de Abril (especificamente para o setor empresarial do Estado)

“1 – Por referência às matérias a seguir indicadas, as empresas públicas devem observar as seguintes orientações:

(...)

d) Política de recursos humanos e promoção da igualdade: conceber e implementar políticas de recursos humanos orientadas para a valorização do indivíduo, para o fortalecimento da motivação e para o estímulo ao aumento de produtividade dos colaboradores, num quadro de equilíbrio e rigoroso controlo dos encargos que lhes estão associados, compatível com a dimensão e a situação económica e financeira da empresa, e conceber e implementar planos de igualdade, tendentes a promover a igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres, a eliminar as discriminações e a permitir a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional.”

¹¹ Constitui o enquadramento para a aplicação da política comunitária de coesão económica e social em Portugal no período 2007-2013.

- Resolução do Conselho de Ministros nº 19/2012, de 8 de Março

Determina:

“1 (...) a obrigatoriedade de adoção, em todas as entidades do setor empresarial do Estado, dos planos para a igualdade previstos na Resolução do Conselho de Ministros n.º 70/2008, de 22 de abril, tendentes a alcançar uma efetiva igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres, a eliminar as discriminações e a facilitar a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional devendo para o efeito cada empresa:

- a) Elaborar um diagnóstico prévio da situação de homens e mulheres, com base em indicadores para a igualdade;
- b) Conceber um plano para a igualdade ajustado à respetiva realidade empresarial;
- c) Implementar e acompanhar o plano para a igualdade;
- (...)
- e) Reportar, semestralmente, ao membro do governo com tutela sobre a área da igualdade, o resultado das avaliações efetuadas.”

- Decreto-Lei nº133/2013, de 3 de Outubro

Artigo 50.º - Política de Recursos Humanos e Promoção da Igualdade:

- “2 – As empresas públicas adotam planos de igualdade tendentes a alcançar uma efetiva igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres, a eliminar discriminações e a permitir a conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional.”

7. As mulheres mais influentes de Portugal

Através do artigo “*As mulheres mais influentes de Portugal*”, do site Executiva, feito pelo jornalista Filipe S. Fernandes (4 de Janeiro de 2016), vamos ficar a conhecer as 20 mulheres que nas suas áreas de trabalho dão créditos em Portugal e no estrangeiro.

Segundo Filipe Fernandes, “*a influência depende do poder que se tem, da carreira que se construiu, da fortuna que se possui, da rede que se teceu e da imagem que se projeta. Pode medir-se a influência através do impacto social, profissional, político e empresarial*”.

Filipe Fernandes, neste artigo, faz referência a uma frase do escritor alemão Hans Magnus Enzensberger, sobre a influência ir além do poder: “Não sou o tipo de pessoa que quer exercer o poder. Interessa-me mais a capacidade de incutir. Pode ter-se influência sem poder.”

Este jornalista fez um estudo para determinar as mulheres mais influentes no nosso país, e a Executiva escolheu 20 mulheres.

Neste estudo, o autor do artigo procurou fazer uma leitura mais ampla e diversificada da influência que em 2015 as mulheres tiveram na vida económica, política, social, cultural, artística e científica.

Nesta lista é interessante destacar a importância de uma empresária estrangeira, como é o caso da Isabel dos Santos, cujas participações em empresas portuguesas lhe dão um peso importante. A empresária angolana integra o *BBC 100 Women* que seleciona as 100 mulheres que fizeram a diferença em 2015, as “inspirational women”.

Segue agora o quadro com as 20 escolhas feitas pelo site Executiva:

AS 20 MULHERES MAIS INFLUENTES EM PORTUGAL

	CARREIRA	IMAGEM	REDE	PODER	FORTUNA	TOTAL
JOANA MARQUES VIDAL	5	3	5	4	0	17
CRISTINA FERREIRA	4	5	3	4	1	17
ISABEL DOS SANTOS	2	4	2	3	5	16
ISABEL VAZ	4	3	4	4	1	16
ISABEL JONET	3	4	4	5	0	16
MARIA JOÃO PIRES	5	3	4	4	0	16
PAULA REGO	5	2	5	3	1	16
ESMERALDA DOURADO	4	2	4	3	3	16
MARIA MANUEL MOTA	4	3	4	5	0	16
JOANA VASCONCELOS	4	4	3	4	1	16
PAULA TEIXEIRA DA CRUZ	4	4	4	4	0	16
MARIA LUÍS ALBUQUERQUE	4	4	3	4	0	15
MARIA JOSÉ MORGADO	4	3	4	4	0	15
ASSUNÇÃO ESTEVES	5	3	4	3	0	15
MANUELA FERREIRA LEITE	4	4	4	3	0	15
JUDITE DE SOUSA	3	5	3	4	0	15
ELINA FRAGA	4	4	3	4	0	15
ELVIRA FORTUNATO	4	3	4	4	0	15
LEONOR BELEZA	5	2	4	4	0	15
MARIZA	4	4	4	3	0	15

METODOLOGIA Partiu-se de uma lista com cerca de 100 mulheres de várias atividades e carreiras profissionais, procurando cobrir todos os campos como os negócios, a gestão, as artes e a cultura, a política, a tecnologia, os media, as celebridades, a filantropia, a organização governamental. Depois, aplicaram-se de uma forma o mais objetiva possível as cinco métricas: carreira, imagem, rede, poder e fortuna. Em cada uma delas a pontuação foi de 1 a 5. Mediu-se a influência pelos seguintes critérios:

- a) **CARREIRA** currículo e cargos ocupados, trajeto profissional;
- b) **IMAGEM** presença mediática em Portugal e em termos internacionais;
- c) **REDE** reconhecimento pelos pares nas principais áreas da carreira e da atividade profissional;
- d) **PODER** impacto social, profissional, político, empresarial na sociedade;
- e) **FORTUNA** capacidade e recursos financeiros.

Figura 3

Apresentam-se agora algumas destas mulheres:

JOANA MARQUES VIDAL, procuradora-geral da República



Em 2012, Joana Marques Vidal tornava-se, aos 56 anos, a primeira mulher a ocupar o cargo de procuradora-geral da República em Portugal.

Em 2015, a TVI considerou-a a mais poderosa em Portugal numa lista com 30 personalidades (no programa Caras do Poder). Numa entrevista à revista Máxima referiu: “*Ser mulher nunca afetou a*

Figura 4

minha carreira, provavelmente porque como não vejo nenhum poder como sagrado, necessariamente nunca vi assim o poder masculino.” Tem noção de que o poder “*é precário, uma coisa efémera. Hoje, está-se num cargo de poder, amanhã, não, e não é por aí que devemos reger a nossa vida.*”

Natural de Coimbra, Joana Marques Vidal faz parte de uma família com carreiras ligadas à magistratura. Licenciou-se em 1978 na Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa e entrou na magistratura do Ministério Público no ano seguinte, onde tem desenvolvido toda a sua carreira. Em 1994, foi promovida a procuradora da República. Foi presidente da Associação Portuguesa de Apoio à Vítima (APAV).

CRISTINA FERREIRA, apresentadora de televisão



É uma das figuras mais populares da televisão portuguesa, sendo frequentemente capa de revistas, mas a sua influência estende-se aos negócios de *media*, moda e perfumaria. Licenciou-se em História e foi professora do ensino secundário durante dois anos. Fez depois o curso de Ciências da Comunicação, na Universidade Independente, e um de apresentação de televisão. Desde 2004 que apresenta, com Manuel Luís

Figura 5

Goucha, o programa *Você na TV*, *talk show* matinal da TVI, que é líder de audiências. Desde 1 de dezembro de 2013, Cristina Ferreira, é também a diretora de conteúdos não informativos da TVI.

Tem alargado a sua área de influência no mundo dos negócios. Este ano o programa Caras do Poder, da TVI, considerou-a a 27.ª mais poderosa em Portugal.

ISABEL DOS SANTOS, empresária



Figura 6

Isabel dos Santos é a mulher mais rica e poderosa de Portugal. Segundo a revista *Forbes*, “é uma das primeiras bilionárias africanas, com uma fortuna avaliada em 3,7 mil milhões de dólares”. A sua influência manifesta-se, sobretudo, através dos investimentos feitos na NOS, que controla associada ao grupo Sonae, ao BPI, à Galp Energia, aliada a América Amorim e Sonangol, e, mais recentemente, com o controlo da Efacec em que está a Edel. Contas feitas, são cerca de 3 mil milhões de euros investidos em Portugal. Além dos diversos negócios em Angola, detém também, em parceria com a Endiama, a marca suíça de joias de luxo De Grisogono.

Nasceu em Baku, de mãe russa, e licenciou-se em Engenharia Eletrotécnica, pelo King’s College de Londres. Entre 1995 e 1997 trabalhou na Coopers & Lybrand.

ISABEL JONET, presidente do Banco Alimentar Contra a Fome



Figura 7

A obra social Banco Alimentar Contra a Fome, de Isabel Jonet, é a marca indestrutível, que levou muitos anos a defender que a imagem da instituição era a própria instituição. Nascida, em Lisboa, a 16 de fevereiro de 1960, é licenciada em Economia, pela Universidade Católica Portuguesa. Trabalhou numa seguradora e no Comité Económico e Social em Bruxelas.

Em 1993, iniciou atividade como voluntária no Banco Alimentar Contra a Fome. Hoje, preside também à Federação Europeia dos Bancos Alimentares.

ESMERALDA DOURADO, gestora e empresária



Figura 8

Foi das poucas mulheres que esteve na liderança de uma empresa cotada na Bolsa de Lisboa. Hoje, mantém a sua influência no mundo dos negócios e das empresas como prova o facto de ser administradora não executiva em várias empresas e ter presidido à comissão especial para o acompanhamento do processo de reprivatização da EGF (Empresa Geral de Fomento). Tirou o curso de Engenharia Química Industrial, pelo Instituto Superior Técnico, e iniciou a sua carreira na Covina (indústria de vidro), a que se seguiu a banca como vice-presidente do Citibank, administradora do Banco Fonseca & Burnay, da União de Bancos Portugueses e do Interbanco.

Em 2000, passou a ser CEO do grupo SAG (Soluções Automóvel Globais), onde é administradora não executiva desde 2010. Hoje, além de cargos como executiva em empresas como a Partac, a Imocrafe ou a Brasilimo, colabora com instituições não lucrativas.

MARIA JOSÉ MORGADO, diretora do Departamento de Investigação e Ação Penal



Figura 9

É diretora do Departamento de Investigação e Ação Penal. Tem defendido uma luta à corrupção porque, como disse numa entrevista em Fevereiro de 2015 à RTP 3, *“nesta área temos um inimigo sem rosto porque estamos no domínio do crime sem vítima, porque a vítima somos todos nós e não nos podemos queixar coletivamente. Estes são os custos intangíveis da corrupção: são mais défice público, mais despesa pública, serviços públicos mais caros, injustiça fiscal”*.

Nasceu em Malange e é licenciada em Direito, pela Universidade de Lisboa, tendo ingressado na magistratura do Ministério Público em 1979. Chefiou, entre Novembro de 2000 e Agosto de 2002, a Direção Central de Investigação da Corrupção e da Criminalidade Económica e Financeira da Polícia Judiciária.

MANUELA FERREIRA LEITE, política e comentadora



Figura 10

Foi a primeira mulher a ser ministra das Finanças e a liderar um partido. Desde que deixou a liderança do PSD (entre 2008 e 2010), tornou-se comentadora nos *media*.

Nasceu em Lisboa e licenciou-se em Economia, pelo Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras, em 1963. Foi investigadora e depois técnica do Centro de Economia e Finanças do Instituto Gulbenkian de Ciência. Em 1977, tornou-se coordenadora do Núcleo de Finanças Públicas e Mercado de Capitais do Gabinete de Estudos do Banco de Portugal, e, em 1986, diretora-geral da Contabilidade Pública. Em 1990, chegou ao governo tendo sido secretária de Estado Adjunta e do Orçamento, ministra da Educação e ministra das Finanças.

JUDITE DE SOUSA, jornalista e subdiretora de informação da TVI



Figura 11

É um dos principais rostos da informação da TVI.

Nasceu no Porto e licenciou-se em História, pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto, em 1987. Anos antes, em junho de 1979 tinha entrado para RTP no Porto. Foi o início de uma carreira de sucesso. Em 2000, foi nomeada diretora-adjunta de Informação da RTP, colaborando com José Rodrigues dos Santos. Em 2011, deixou a RTP e com José Alberto de Carvalho passou para a TVI, onde também é subdiretora de informação.

Numa entrevista à revista *Máxima* referiu que: “*Sinceramente, nunca experimentei qualquer diferença de género, a não ser uma... em termos de remuneração! Numa dada altura da carreira, tinha tanto trabalho como colegas meus, tantos resultados como eles, tanta notoriedade como eles, mas ganhava menos*”. Mantém-se, contudo, como uma das imagens mais fortes da informação da TVI e com grande impacto mediático.

LEONOR BELEZA, presidente da Fundação Champalimaud



Figura 12

É presidente da Fundação Champalimaud, desde 2004.

Nasceu no Porto e licenciou-se em Direito, em 1972, na Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, onde iniciou uma carreira académica, tendo colaborado na reforma de 1977 do Código Civil português. Entrou para a SEDES (Sociedade de Estudos para o Desenvolvimento Económico e Social), antes do 25 de abril de 1974, e, depois da instauração da democracia, aderiu ao PPD. Foi deputada entre 1983 e 2005. Fez parte de três governos, como secretária de Estado da Presidência do Conselho de Ministros (1982-1983), secretária de Estado da Segurança Social (1983-1985), e como ministra da Saúde (1985-1990). Sempre lutou pela igualdade de género e diz que veria com bons olhos uma mulher na Presidência da República: *“Vejo sempre com bons olhos mulheres em todos os cargos que são politicamente relevantes ou relevantes de outro ponto de vista. As questões relacionadas com o estatuto das mulheres são, para mim, questões de uma vida inteira.”*

Capítulo II - Perguntas de Investigação

Na escolha do tema para a minha dissertação “A Mulher nas Carreias de Topo” e antes da minha decisão final, verifiquei se o mesmo tinha interesse social e se permitia a formulação de diversas questões que possibilitassem a investigação da situação focada.

Tive, também, de considerar se possuía o material necessário para o desenvolvimento do tema, capacidades e argumentação suficientes para a prossecução deste objetivo.

Após a verificação da existência destes pressupostos, decidi prosseguir com a realização deste trabalho, colocando, desde já, umas questões que tiveram resposta ao longo deste meu projeto.

Assim:

- Quais as razões que levam a que as mulheres estejam afastadas dos lugares de topo e da liderança das organizações? Porque é que a sociedade continua a atribuir quase exclusivamente às mulheres as tarefas de casa e educação dos filhos, fazendo com que as empresas vejam essas obrigações como um handicap?

Segundo os dados da OCDE (Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship: Final Report to the MCM 2012, Maio 2012) os homens portugueses passam 96 minutos por dia a cozinhar, limpar e a cuidar dos filhos, valor que é menor que a média da OCDE (141 minutos) e menos de 1/3 do tempo usado pelas mulheres portuguesas, que gastam 328 minutos por dia, em média, a realizar trabalhos domésticos, uma das diferenças mais expressivas da OCDE.

Para Ana Guedes Oliveira (administradora da Sonae Sierra) *“mais importante do que mudar a cultura empresarial portuguesa, é mudar a sociedade no sentido das tarefas de casa e educação dos filhos serem igualmente assumidas por ambos os pais. Se assim for, as empresas não verão essas obrigações exclusivamente a cargo das mulheres e [elas] deixarão de ter esse handicap.”*

- Será que o desempenho das empresas poderá mudar se houver mais mulheres nas carreiras de topo?

A Igualdade de Género é um requisito de uma sociedade democrática e respeitadora dos Direitos Humanos.

O empenho das empresas na construção de uma organização mais equilibrada é, em primeiro lugar, uma questão de ética e de responsabilidade social. Assim, a promoção da Igualdade de Género atrai ganhos para a imagem da Empresa, ao mesmo tempo que afirma uma orientação focada na justiça social, nos Direitos Humanos e na sustentabilidade das sociedades.

- O que diferencia as mulheres dos homens em cargos de chefia?

Segundo Eagly, Johannesen-Schmidt e Van Engen, (2003, citados por Cátia Marques, 2013, p.8) “*a mulher adota um estilo mais transformacional ou democrático*”; o líder que se insere neste estilo é mais orientado para as pessoas (preocupa-se com o funcionário) e acredita que o processo administrativo deve proporcionar um ambiente de trabalho no qual as pessoas se sintam confortáveis. Os líderes transformacionais pretendem que os seguidores superem as suas capacidades e interesses a bem da organização. Já no caso do homem, “*tende a adotar um estilo mais autocrático ou transaccional*”, pois neste caso o líder é mais orientado para a tarefa e preocupa-se mais com esta do que com a equipa que a executa. Os líderes transaccionais centram os seus esforços em levar os seguidores a atingirem as metas previamente estabelecidas.

- A liderança das empresas no feminino poderá melhorar a performance das empresas?

A liderança no feminino melhora a performance das empresas, e tem sido um dos principais motores para o crescimento global e para a competitividade, conclui o mais recente relatório da OIT sobre igualdade de género no mundo dos negócios, nomeadamente em altos quadros.

Pode ler-se no relatório que “*as empresas estão a perder as vantagens que as mulheres podem trazer*”. “*Companhias com mais mulheres nos conselhos de administração superaram outras com menos mulheres em pelo menos 26% em termos de retorno do capital investido*”, lê-se no documento da OIT que cita, uma vez mais, a Catalyst.

- Como se poderá mudar esta realidade, ou seja, encontrar o equilíbrio de géneros nos lugares de topo das organizações?

A Comissão Europeia adotou a Carta da Mulher, como reforço do seu compromisso em prol da igualdade entre homens e mulheres, numa declaração política que destaca cinco domínios essenciais de ação:

1. A igualdade no mercado de trabalho e igual independência económica para as mulheres e os homens, nomeadamente através da estratégia na “Europa 2020”;
2. O princípio “trabalho igual, salário igual”, em cooperação com os Estados Membros, para reduzir significativamente as disparidades salariais entre homens e mulheres, nos próximos cinco anos;
3. A igualdade no processo de tomada de decisão, através de medidas de incentivo da União Europeia;
4. A dignidade, integridade e o fim da violência baseada no género através de um quadro de ação específico;
5. A igualdade entre homens e mulheres para além da União Europeia, mediante a abordagem da questão nas relações externas e com organizações internacionais.

Capítulo III - Metodologia

1. Procedimento

Após a definição do problema, do objetivo do trabalho de investigação e da formulação das hipóteses para o tema da minha dissertação de mestrado “A Mulher nas Carreiras de Topo”, há que definir qual a metodologia a utilizar, a qual terá que ser compatível com as hipóteses em análise e com os objetivos definidos.

Para que o objetivo central (razão de ainda existirem poucas mulheres nos cargos de topo nas empresas) e as perguntas de investigação (capítulo anterior) sejam cumpridos, realizei uma pesquisa qualitativa, pois esta tem como finalidade identificar e analisar dados que não podem ser avaliados numericamente, como por exemplo, a observação e análise de perceções, intenções e comportamentos. Ou seja, os resultados deste tipo de pesquisa não são apresentados através de recursos estatísticos, mas sim apresentados através de relatórios que focam os pontos de vista dos inquiridos.

No que diz respeito aos instrumentos de recolha de dados, utilizei a pesquisa bibliográfica: ponto de partida para qualquer pesquisa científica; desenvolvida a partir de material já elaborado ou existente (constituído por livros, artigos científicos e fontes secundárias), bem como o questionário (posteriormente como o mesmo foi realizado).

O procedimento usado na recolha de dados foi o método qualitativo, pois segundo Leedy (1993), “*as metodologias qualitativas podem ser consideradas como aproximações a um problema central porque, em parte, estão relacionadas com estudos humanos*”. Este método pode ser utilizado de vários modos, onde se incluem as perguntas abertas de um questionário (que normalmente são analisadas através da análise de conteúdos).

O tratamento da informação recolhida foi realizado através da análise de conteúdo, método utilizado para estudar o comportamento humano de uma forma indireta, através da análise das suas comunicações; no caso concreto através da análise das informações obtidas pelas respostas dadas ao questionário. Ou seja, através das respostas dadas conseguimos perceber como é que as pessoas se comportam nas empresas quando confrontadas com a situação de terem ou não mulheres nos cargos de topo.

A análise de conteúdo foi tendo várias definições ao longo do tempo. Por exemplo, Berelson (1952), citado por Hermano Carmo e Manuela Malheiro Ferreira (2008, p. 269),

definiu a análise de conteúdo como “*uma técnica de investigação que permite fazer uma descrição objetiva¹², sistemática¹³ e quantitativa¹⁴ do conteúdo manifesto das comunicações, tendo por objetivo a sua interpretação*”.

Segundo Cartwright (1953), citado por Hermano Carmo e Manuela Malheiro Ferreira (2008, p. 269), para além do “*conteúdo manifesto da comunicação*”, estende a análise de conteúdo a “*todo o comportamento simbólico*” e Stone (1966) define-a como “*uma técnica que permite fazer inferências, identificando objetiva e sistematicamente as características específicas da mensagem*”.

No meu trabalho vou utilizar a definição da análise de conteúdo segundo o autor Bardin, pois é o mais mencionado/conceituado nos trabalhos que falam desta análise.

Segundo Bardin (1994), citado por Hermano Carmo e Manuela Malheiro Ferreira (2008), a análise de conteúdo pode ser definida como “*um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens*”.

Assim, Bardin, citado por Godoy (1995), apresenta a utilização da análise de conteúdo em três fases fundamentais:

1. Pré-análise (é estabelecido um esquema de trabalho que deve ser preciso, com procedimentos bem definidos, embora flexíveis):

A primeira fase é desenvolvida para organizar ideias iniciais e estabelecer indicadores para a interpretação das informações recolhidas. Esta fase compreende: a leitura geral do material escolhido para análise (neste caso são os questionários), a escolha dos documentos (consiste na definição do *corpus* de análise), formulação de objetivos (a partir da leitura inicial dos questionários) e elaboração de indicadores (categorias) a fim de interpretar o material recolhido (questionários).

¹² A análise deve ser efetuada de acordo com determinadas regras, obedecer a instruções suficientemente claras e precisas para que investigadores diferentes, trabalhando sobre o mesmo conteúdo, possam obter os mesmos resultados. Isto pressupõe que eles cheguem a acordo sobre os aspetos a analisar, as categorias a estabelecer e a utilizar e a definição operacional de cada uma das categorias.

¹³ A totalidade do conteúdo deve ser ordenado e integrado em categorias previamente escolhidas em função dos objetivos que o investigador quer atingir.

¹⁴ Uma vez que, na maior parte das vezes, é calculada a frequência dos elementos considerados significativos.

Ou seja, depois de fazer uma pré-análise aos questionários, vou definir uma categoria que surgirá das perguntas analisadas do questionário para que se possa fazer uma melhor análise dos resultados.

2. Exploração do material (consiste no cumprimento das decisões tomadas anteriormente):

Esta segunda fase consiste na classificação e junção das informações retiradas das respostas ao questionário de cada pergunta analisada em temas, bem como nos exemplos de resposta deixados pelos inquiridos.

Isto é, ao pegar numa pergunta analiso as respostas que foram dadas e elaboro os temas consoante as respostas, pois vejo quais os tópicos que os inquiridos mais mencionaram nessa pergunta. Depois de ter feito os temas, pego nas frases dos inquiridos e deixo-as como exemplo para cada tema, respetivamente.

3. Tratamento dos resultados (o investigador apoiado nos resultados brutos, procura tomá-los significativos e válidos):

Esta última fase, depois de tudo definido, será para a interpretação das frases dos inquiridos relacionando com o tema onde essas frases estão inseridas para nos levar a compreender as respostas dadas.

Por último, na abordagem do tema realizei um questionário online, enviado através dum link gerado no questionário do Google para a rede social Facebook e por e-mail para algumas pessoas; o que permitiu a obtenção de respostas mais rápidas e precisas, abrangendo uma área geográfica maior e uma maior liberdade e segurança nas respostas devido ao anonimato. Este questionário foi elaborado a partir do existente na dissertação “As mulheres na carreira diplomática – 1974 a 2004” (Isabel da Conceição Lemos, 2009), com a devida adaptação ao tema do meu trabalho.

A autora da dissertação elaborou o seu questionário com base na obra “*As Mulheres e a Política*” de José Manuel Leite Viegas e Sérgio Faria (2002) e as perguntas do meu questionário que adaptei ao tema do meu trabalho foi com base na opinião de autores como Maria Moller e Jorge Gomes, autores do artigo “*Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional*” (2010), e Eagly, Johannesen-Schmidt e Van Engen (2003), citados por Cátia Marques (2013).

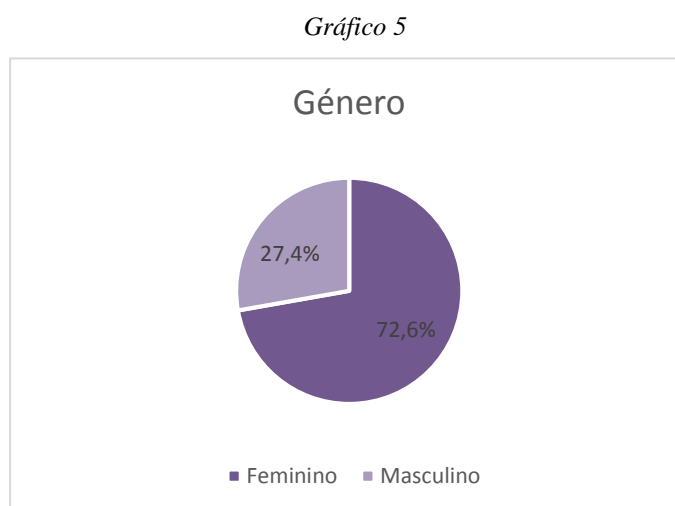
O objetivo deste questionário é perceber qual a opinião das pessoas sobre as quotas existentes nos cargos de topo, isto é, saber se em sua opinião as mulheres estão ou não muito representadas nos cargos de topo.

A primeira parte do questionário (da pergunta 1 à 5) é destinada à recolha de dados para a caracterização da amostra. Já a segunda parte (da pergunta 6 à 21) diz respeito aos obstáculos à progressão na carreira, às expectativas profissionais, às razões de escolha da profissão e opinião face à temática da progressão da carreira nas mulheres (ver anexo).

2. Amostra

Tendo em conta o tema, poder-se-ia pensar que o público-alvo incidiria só sobre o universo feminino, mas quis evitar o fator tendencial que eventualmente podia ocorrer e, assim, na amostra não houve diferenciação de sexo.

Participaram neste estudo 72 pessoas, das quais 52 (72,6%) são mulheres e 20 (27,4%) são homens (ver gráfico).



Em relação às características dos inquiridos, verifico que a faixa etária mais representativa foi entre os 20 a 30 anos (80,8% - ver gráfico 6 na página seguinte). Quanto ao estado civil, posso verificar que a maior percentagem dos inquiridos são solteiros (82,2% - ver gráfico 7 na página seguinte), o que já era expectável dado a faixa etária mais representativa

centrar-se entre os 20 a 30 anos; o que, por seu turno está relacionado com a percentagem obtida para o número de filhos igual a zero (80,9% - ver gráfico 8). Em termos de habilitações, verifico que a maioria (41,1%) respondeu que tinha licenciatura (ver gráfico 9 na página seguinte).

Gráfico 6

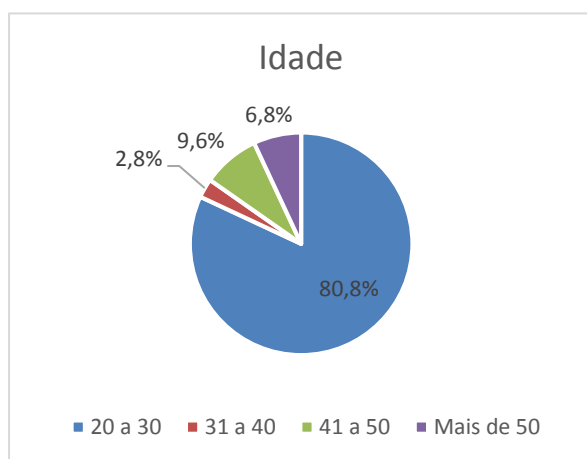


Gráfico 7

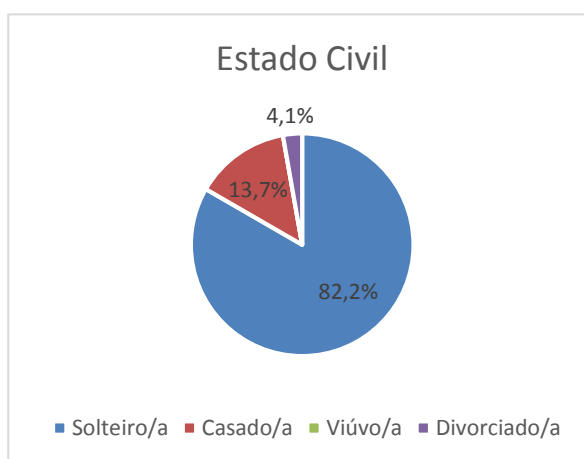


Gráfico 8

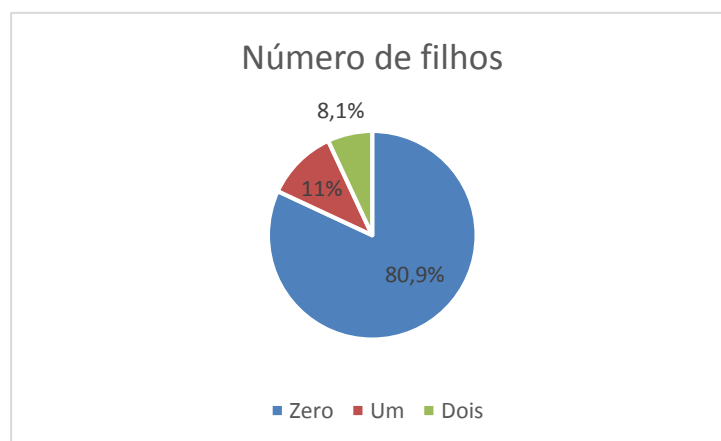
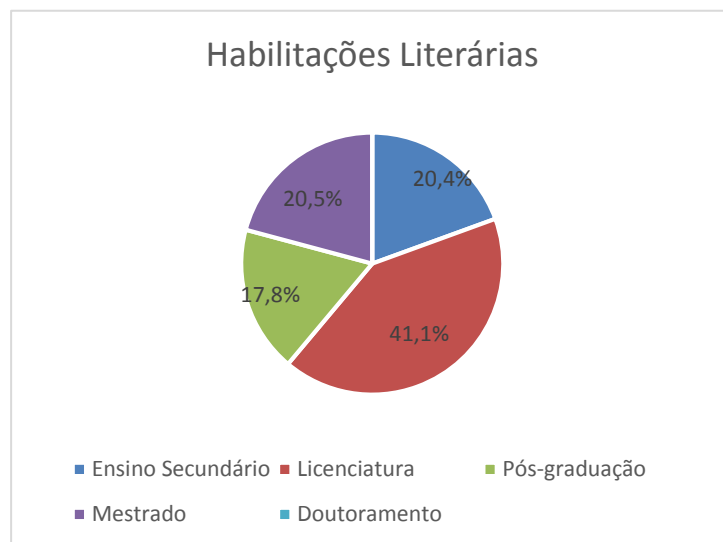


Gráfico 9



Capítulo IV - Análise de Resultados

Como mencionado no capítulo anterior, a análise de resultados foi feita através da análise de conteúdo.

Do total de questionários enviados quer por e-mail, quer através da rede social do Facebook, obtive uma amostra reduzida, o que levou a um número de respostas também reduzido. Consequentemente, as respostas obtidas não podem ser consideradas generalizáveis para o resto da população.

Neste sentido, e tendo em conta que a fiabilidade de uma medida refere a capacidade desta ser consistente (se um instrumento de medida dá sempre os mesmos resultados – dados – quando aplicado a alvos estruturalmente iguais, podemos confiar no significado da medida e dizer que a mesma é fiável; tendo sempre presente que toda a medida é sujeita a erro).

Assim, posso dizer que este questionário é fiável porque, para além de ter sido utilizado na dissertação da Isabel da Conceição Lemos (2009), anteriormente referido, com base na obra “*As Mulheres e a Política*” de José Manuel Leite Viegas e Sérgio Faria (2002), também foi construído com base na opinião de autores como Maria Moller e Jorge Gomes, autores do artigo “*Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional*” (2010), e Eagly, Johannesen-Schmidt e Van Engen (2003), citados por Cátia Marques na dissertação “*Liderança no feminino: Desafios da conciliação do trabalho com a família*” (2013).

Teria sido proveitoso para o estudo do tema se tivesse obtido um maior número de respostas ao questionário, o que me teria permitido uma análise mais profunda e realista.

Assim, optei por escolher as questões que considerei mais relevantes para o meu trabalho e analisei-as através das fases da análise de conteúdo (mencionadas no capítulo anterior).

Relativamente à pergunta 16 “Já sofreu ou deparou-se com algum tipo de discriminação”, fazendo primeiro uma leitura e pré-análise às respostas deixadas pelos inquiridos, defini que a categoria que melhor se enquadra aqui é Discriminação.

De seguida, depois de ter feito anteriormente a pré-análise às respostas dos inquiridos, defini os temas que mais se enquadravam com as respostas dadas e são eles: Idade e Ser recente na empresa. Depois de ter definido os temas, peguei nos exemplos dados pelos inquiridos e distribuí-os, respetivamente, pelos temas.

Por último, depois de tudo definido, faço a interpretação destes resultados no sentido de compreender a razão das respostas dadas.

Apresento, de seguida, a tabela 2 onde esquematizei as fases da análise de conteúdo e interpretei os resultados à pergunta 16.

Tabela 2

Categoria: Discriminação		
Temas	Exemplos	Interpretação
Idade	Tanto homens como mulheres responderam: “Devido à idade”.	Muitas empresas querem sempre alguém mais novo para os cargos.
Recente na empresa	Mulheres e homens responderam: “Ser o/a mais recente funcionário/a”.	Há o receio por parte de colegas de que a pessoa que acabou de ingressar na empresa possa ocupar o seu lugar, independentemente de ser mulher ou homem.

Para além da interpretação à pergunta, podemos relacionar esta pergunta com a pergunta 15 “Qual o grau de discriminação de género que sofreu na evolução da sua carreira?”, e verificamos que os 68% (ver gráfico 12 no anexo C) que responderam que não sofreram nenhum tipo de discriminação vai de encontro aos 69,9%, 42,5%+27,4% (ver gráfico 11 no anexo C), que na pergunta 15 seleccionaram as opções - *Nenhuma* ou - *Pouca discriminação*.

Quanto à pergunta 18 “Existem ou não diferenças se o líder for homem ou mulher, na forma de liderar uma empresa/trabalhadores?”, também fiz primeiro uma leitura e pré-análise às respostas dadas pelos inquiridos, e defini que a categoria que melhor se enquadra com esta pergunta é Género de um líder.

De seguida, consoante as respostas dadas pelos inquiridos nesta pergunta, defini os temas que melhor se encaixavam aqui e são eles: Existem diferenças e Não existem diferenças. Depois de ter os temas definidos, peguei nos exemplos dados pelos inquiridos e distribuí-os, respetivamente, por esses mesmos temas.

Por último, depois de tudo definido, faço a interpretação destes resultados para compreender porque foram dadas aquelas respostas.

Apresento, de seguida, a tabela 3 onde esquematizei as fases da análise de conteúdo e interpretei os resultados à pergunta 18.

Tabela 3

Categoria: Género de um líder		
Temas	Exemplos	Interpretação
Existem diferenças	“Os homens são mais objetivos e as mulheres mais emocionais e assertivas”. – Mulher	Para estas pessoas existem diferenças relativamente ao género. O género de um líder está relacionado com o facto de se ser mulher ou homem.
	“As mulheres são consideradas menos capazes de liderar, uma vez que são obrigadas a impor-se de uma forma mais incisiva para as suas ideias e ordens serem ouvidas”. – Mulher	Esta resposta está relacionada com o modo de pensar da sociedade. O homem é que ostenta mais poder e, por isso, é ele que lidera.
Não existem diferenças	“Um bom líder não tem género”. – Mulher	Para estas pessoas não existem diferenças. A liderança está relacionada com a capacidade de liderar e a personalidade de cada um, independentemente de ser mulher ou homem.

Relativamente à pergunta 19, “Porque é que ainda não existem mais mulheres nos cargos de direção?”, depois de ter feito uma leitura e pré-análise às respostas dadas pelos inquiridos, defini que a categoria que melhor se encaixa nesta pergunta é Mulheres nos cargos de direção.

Após a pré-análise feita anteriormente, defini que os temas que melhor se enquadravam nesta pergunta são: Concordam e Não concordam (com a pergunta). Depois de ter definido os temas, peguei nos exemplos dados pelos inquiridos e distribuí-os, respetivamente, por esses mesmos temas.

Por último, depois de tudo definido, faço a interpretação dos resultados obtidos para compreender a razão de tais respostas.

Apresento, de seguida, a tabela 4 onde esquematizei as fases da análise de conteúdo e interpretei os resultados à pergunta 19.

Tabela 4

Categoria: Mulheres nos cargos de direção		
Temas	Exemplos	Interpretação
Concordam	“A figura masculina ostenta mais poder”. – Homem	Nos dias de hoje, ainda existem muitas atitudes machistas. A nossa sociedade, em pleno séc. XXI, ainda é muito retrógrada neste aspeto.
	“É um processo que leva tempo para a humanidade aceitar a mulher igual ao homem”. – Homem	
	“Porque as empresas são machistas”. – Homem	
	“Porque o país evolui devagar. Ainda tem uma mentalidade que só os homens é que devem estar nos cargos de direção. Muitos não aceitam uma mulher que mande”. – Homem	
Não concordam	“Existem muitas mulheres em cargos de direção, nomeadamente na enfermagem”. – Mulher	De acordo com estes inquiridos já se notam progressos, apesar de ainda haver muito a fazer.
	“Já é bastante diferente, mas acho que ainda estamos a fazer progressos”. – Mulher	Contudo, apesar de terem a opinião de que já existem muitas mulheres em cargos de chefia, alguns também pensam que o número não é superior não por culpa das empresas mas porque as mulheres também não se esforçam.
	“Na minha opinião existem bastantes mulheres em cargos de chefia, e muitas outras em funções altamente importantes, outras estão mais interessadas na procura de um homem com bastante dinheiro para não sujarem as unhas”. – Homem	

Em relação à pergunta 20 do questionário, “Existem ou não variáveis que condicionam a subida das mulheres aos cargos de topo?”, depois de ter feito uma leitura e pré-análise às respostas deixadas pelos inquiridos, decidi que a categoria que melhor se adequava a esta pergunta é Variáveis que condicionam a subida das mulheres aos cargos de topo.

Após a pré-análise feita anteriormente, defini que os temas que melhor se enquadravam nesta pergunta são: Existem e Não existem. Depois de ter os temas definidos, peguei nos exemplos dados pelos inquiridos e distribuí-os, respetivamente, por esses mesmos temas.

Por último, depois de tudo definido, faço a interpretação dos resultados obtidos no sentido de compreender a razão das respostas dadas.

Apresento, de seguida, a tabela 5 onde esquematizei as fases da análise de conteúdo e interpretei os resultados à pergunta 20.

Tabela 5

Categoria: Variáveis que condicionam a subida das mulheres aos cargos de topo		
Temas	Exemplos	Interpretação
Existem	“O facto de a mulher querer ser mãe pode condicionar a longo prazo a subida de cargo em determinadas empresas”. – Mulher	A maioria dos participantes afirmou que uma das variáveis que condiciona a subida da mulher aos cargos de topo é o facto de quererem ser mães, o que vem confirmar a resposta mais dada na pergunta 6 – <i>Projetos pessoais de vida</i> (ver gráfico 10 no anexo C). Contudo, isto não pode ser impeditivo para a ascensão da mulher. Durante o período em que terá que se ausentar (licença de maternidade) deverá ser substituída por outra pessoa. As empresas devem estar preparadas para estas situações.
	“Como exemplo, as licenças de parto. Apesar de ser algo natural e eu apoiar que a natalidade nunca deverá ser desencorajada, especialmente em Portugal, nunca deixará de ser uma condicionante, pois uma empresa nunca poderá parar durante 3 ou 4 meses”. – Homem	
Não existem	“Cada pessoa é uma pessoa. Independentemente do género, o trabalho há-de ser sempre recompensado, se não for numa empresa será noutra, mas se formos realmente bons naquilo que fazemos, não haverá condicionantes que impedirão o crescimento na hierarquia”. – Homem	Na opinião de alguns, não existem variáveis condicionantes à subida das mulheres aos cargos de topo nas empresas. Tudo deverá estar ligado ao trabalho que é realizado, ou melhor, à performance de cada um, independentemente do facto de ser mulher ou homem. Aliás na categoria Género de um líder, também houve respostas neste sentido. Ser mulher ou homem não interessa para se ocupar cargos de liderança nas empresas.

Em relação à pergunta 21 do questionário, “Quais os benefícios que as mulheres podem trazer para o mercado de trabalho?”, também fiz uma leitura e pré-análise às respostas deixadas pelos inquiridos, e decidi que a categoria que melhor se enquadrava nesta pergunta é Benefícios que as mulheres trazem para o mercado de trabalho.

De seguida e após a pré-análise feita anteriormente, defini que o tema que melhor se enquadra nesta pergunta é: Características. Depois de ter definido o tema, peguei nos exemplos dados pelos inquiridos e distribuí-os, respetivamente, por esse mesmo tema.

Por último, depois de tudo definido, faço a interpretação dos resultados obtidos para compreender o porquê das respostas dadas (apesar de ter definido apenas um único tema, consoante as respostas que os inquiridos deram, vou ter duas interpretações).

Apresento, de seguida, a tabela 6 onde esquematizei as fases da análise de conteúdo e interpretei os resultados à pergunta 21.

Tabela 6

Categoria: Benefícios que as mulheres podem trazer para o mercado de trabalho		
Temas	Exemplos	Interpretação
Características	“Maturidade, humanismo e responsabilidade”. – Homem	Muitas das respostas dadas foram no sentido das características ligadas à personalidade da mulher, tais como o facto de ser mais prática, objetiva, humana, responsável e ter mais espírito de equipa. Veem na mulher um ser mais multifacetado, o que poderá levar a um melhor desempenho na empresa e, consequentemente, da própria empresa.
	“Forma mais delicada de abordar os problemas”. – Homem	
	“Uma visão mais ampla da sociedade e capacidade de gestão de conflitos”. – Mulher	
	“Espírito de luta, dedicação, organização e conhecimento”. – Mulher	
	“Os mesmos que os homens, pois os bons profissionais não têm género”. – Mulher	Mais uma vez, os respondentes têm a opinião que não há diferenciação quanto aos benefícios que mulheres e homens trazem para o mercado de trabalho. Se queremos que a empresa chegue a um melhor desempenho, esta questão do género não se coloca. Se numa equipa existirem mulheres e homens em circunstâncias idênticas, pelo conhecimento e características inerentes a cada um, ou seja, pela diversidade existente, poderá resultar num desempenho mais eficaz da própria empresa.

Capítulo V – Conclusões, Limitações e Sugestão para Futura Investigação

✓ Conclusões

A análise aos resultados obtidos a partir do questionário permitiu concluir que ainda estamos longe de alcançar o equilíbrio nas empresas (igualdade de género) no que se refere à ocupação de cargos de topo; verificando-se, também, que uma grande parte das respostas vai no sentido de que deveriam existir mais mulheres nos cargos de topo nas empresas, principalmente pelo facto de as considerarem mais multifacetadas do que os homens.

Assim, destacamos, em relação à questão “Quais as razões que levam a que as mulheres estejam afastadas dos lugares de topo e da liderança das organizações?”, podemos observar que a principal razão que se aponta é o facto de a mulher querer ser mãe, o que implica afastamento da empresa por um período de tempo, e na opinião de alguns inquiridos “uma empresa não pode parar durante 3 a 4 meses”.

Uma outra questão é “Porque é que a sociedade continua a atribuir quase exclusivamente às mulheres as tarefas de casa e educação dos filhos, fazendo com que as empresas vejam essas obrigações como um handicap?”, em que a maioria referiu que a sociedade está muito presa ao passado; ainda existe o pensamento de que a mulher deverá escolher entre a família e a carreira, está ainda subjacente um certo machismo.

Em relação às perguntas “Será que o desempenho das empresas poderá mudar se existirem mais mulheres nas carreiras de topo? A liderança das empresas no feminino poderá melhorar a performance das empresas?”, uma percentagem significativa de respostas conduz-nos a uma visão mais global e à sensibilidade do lado feminino. O facto de considerarem as mulheres seres mais multifacetados (conseguem fazer várias tarefas ao mesmo); a capacidade que têm em gerir o tempo pessoal versus o tempo profissional, são características que vão facilitar a capacidade de organização e de trabalho.

A última questão é “O que diferencia as mulheres dos homens em cargos de chefia?”, e a grande maioria centrou a diferença na personalidade; enquanto as mulheres são consideradas mais emocionais e assertivas, os homens são mais objetivos. O facto de serem mais sensíveis, são características que fazem com que estejam mais atentas ao que se passa à sua volta e conseguem criar mais empatia com as pessoas, tornando as relações mais facilitadoras.

Em Portugal e com o objetivo de colmatar estas diferenças e na tentativa de se chegar a uma efetiva igualdade de género, tem-se trabalhado na legislação do tema.

Na Constituição da República Portuguesa existem dois artigos muito importantes nesta área, mas na hora de contratar ou promover uma mulher para um cargo de direção não são tidos em linha de conta.

A saber:

✓ Artigo 13.º - **Princípio da igualdade**

“1. Todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei.”

“2. Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual.”

✓ Artigo 58.º - **Direito ao trabalho**

“1. Todos têm direito ao trabalho.”

“2. Para assegurar o direito ao trabalho, incumbe ao Estado promover:

(...)

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.”

(...)

No Código do Trabalho também há um artigo importante que aborda esta temática, que não pode (ou não devia) ser “violado” na hora de contratar alguém (seja homem ou mulher), que diz:

✓ Artigo 30.º - **Acesso ao emprego, atividade profissional ou formação**

“1. A exclusão ou restrição de acesso de candidato a emprego ou trabalhador em razão do sexo a determinada atividade ou à formação profissional exigida para ter acesso a essa atividade constitui discriminação em função do sexo.”

(...)

“4. Constitui contraordenação muito grave a violação do disposto nos n.ºs 1 e 2.”

É do conhecimento geral que a percentagem de mulheres licenciadas e com habilitações superiores é largamente superior ao número de homens com estudos superiores, e por esta razão não se entende porque continuam a existir poucas mulheres nos lugares de topo.

Num dos relatórios mais recentes da OIT (*“Women in Business and Management: Gaining Momentum”*), concluiu-se que a liderança das organizações no feminino melhora o desempenho das empresas, trazendo mais valias para o crescimento global e competitividade.

Contudo, é de lamentar que, apesar de vários estudos e análises feitas por especialistas nesta matéria, como refere o relatório acima referido, divulgado a 12 de janeiro, e destacado pela OIT, estas conclusões não passem de meras constatações.

Através deste documento, pretende-se que as empresas vejam o benefício deste reconhecimento e apoiem os talentos das mulheres.

Uma sociedade que promova a igualdade de género, que seja constituída por mulheres e homens em partes sensivelmente iguais, funcionará certamente muito melhor se todos, mulheres e homens, puderem trabalhar conjuntamente a todos os níveis.

É necessário e urgente a tomada de medidas. Segundo a OIT, se não se procurar alterar atitudes e se não forem desenvolvidas medidas urgentes no sentido de alterar esta situação *“serão necessários entre cem a duzentos anos para alcançar a igualdade de géneros em cargos de liderança”*.

Penso, no entanto, que podemos começar a sorrir quando lemos notícias, como a publicada no Diário de Notícias de 23 de Janeiro de 2016, que diz que a cadeia Marriott International, onde se inclui o Lisboa Marriott Hotel, foi nomeada uma das cem melhores empresas para trabalhar para mulheres. Neste grupo, as mulheres representam quase 60% dos cargos de liderança.

Ou como o artigo de opinião, do Correio da Manhã de 14 de Dezembro de 2017, que refere que pela 1ª vez tomou posse como Provedora de Justiça, uma mulher, a Professora Maria Lúcia Amaral.

✓ Limitações

Como já referi anteriormente, uma das limitações que encontrei para a análise dos resultados foi o reduzido número de respostas obtidas ao questionário, porquanto os resultados não poderão ser considerados representativos da maioria da população. Penso que uma participação mais alargada (maior número de respondentes) teria permitido uma análise mais profunda do tema.

✓ Sugestão para futura investigação

Tendo em conta algumas das respostas obtidas e no sentido de se aprofundar e tentar arranjar respostas mais precisas, seria interessante tentar perceber porque é que quando se pensa em cargos de topo e de liderança, apesar de um número significativo de pessoas ter a opinião de que as mulheres são mais multifacetadas do que os homens, prevalece a ideia de que as mulheres não são aptas para esses cargos. Perceber a controvérsia que está subjacente a este tipo de pensamento e opinião seria uma mais-valia para o aprofundar do assunto.

“As leis têm vindo a consagrar, ao longo do tempo, na nossa democracia, uma aproximação em termos de igualdade de género do estatuto jurídico, do estatuto laboral e, aqui e além, do estatuto económico, da mulher e do homem, mas a prática fica aquém disso. Em muitos casos a mentalidade custa a mudar; a mudança é muito difícil sobretudo porque vivemos numa sociedade envelhecida.”

Presidente da República, Sr. Professor Marcelo Rebelo de Sousa

Bibliografia

A vantagem de contratar mulheres. Acedido em 8 de Janeiro de 2018, em: <http://visao.sapo.pt/actualidade/sociedade/a-vantagem-de-contratar-mulheres=f818909>

Antunes, E. e Santos, J. (2013). *Relações de géneros e liderança nas organizações: rumo a um estilo andrógino de gestão* (Vol. 14, pp. 35-60).

Appelbaum, S. H., Audet, L., e Miller, J. C. (2003). *Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories*. *Leadership & Organization Development Journal* (Vol. 24, pp. 43-51).

Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo*. 3ª Ed. Lisboa: Edições 70.

Carmo, H. e Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da investigação: Guia para auto-aprendizagem*. 2ª edição, Edições Universidade Aberta. Lisboa.

Cerejo, D., Frias, G., Lisboa, M. e Roque, A. (2006). *Participação das mulheres nas elites políticas e económicas no Portugal democrático*. *Revista da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas* (Vol. 18, pp. 163-187).

Código do Trabalho (Coimbra: Almedina, 2015)

Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego: Promoção da igualdade de género. Acedido em 10 de Outubro de 2017, em: <http://revistabusinessportugal.pt/comissao-para-a-igualdade-no-trabalho-e-no-emprego-promocao-da-igualdade-de-genero/>

Costa, G. (2015). *Mulheres na gestão de topo: um bom negócio para as empresas*. Acedido em 26 de Setembro de 2017, em: <http://www.ver.pt/mulheres-na-gestao-de-topo-um-bom-negocio-para-as-empresas/>

Constituição da República Portuguesa (Coimbra: Almedina, 2012)

Cunha, M.P., Rego, A., Cardoso, C.C. (2003). *Manual do comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.

Decreto-lei nº 133/2013 de 13 de Outubro. *Diário da República n.º 191/2013, Série I*

Decreto-lei nº 159/2014 de 27 de Outubro. *Diário da República n.º 207/2014, Série I*

Ferk, M.; Posavec, Z.; Quien, M. (2013). *Female vs. Male entrepreneurship – is there a difference?* (Vol. 1, pp. 67-77).

Fernandes, S.F. (2016). *As mulheres mais influentes de Portugal*. Acedido em 27 de Dezembro de 2017, em: <https://executiva.pt/11208-2/>

Ferreira, V. (2010). *A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal – Políticas e circunstâncias*. Edição comemorativa dos trinta anos da lei da igualdade e da CITE (pp. 3-358).

Frod, J. (2006). *Discourses of Leadership: Gender, Identity and Contradiction in a UK Public Sector Organization*. SAGE Publications (Vol. 2, pp.77-99).

Godoy, A. S. (1995). *Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais*. Revista de Administração de Empresas (Vol. 35, pp. 20-29).

Gomes, J.; Moller, M. (2010). *Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional* (Vol. 4, Chap. 28, pp.683-697).

Guerra, A.L. *Estereótipo*. Acedido em 13 de Setembro de 2017, em: <http://www.infoescola.com/sociologia/estereotipo/>

Kanan, L.A. (2010). *Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho*. Organizações & sociedade. Salvador (Vol. 17, pp. 243-257).

Lemos, I. (2009). *As mulheres na carreira diplomática – 1974 a 2004*. Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Louro, P.N. (2017). *Aplicação da paridade de género não é consensual*. Acedido em 8 de Janeiro de 2018, em: <http://www.sabado.pt/portugal/detalhe/aplicacao-da-paridade-de-genero-nao-e-consensual>

Marques, C. (2013). *Liderança no feminino: Desafios da conciliação do trabalho com a família*. Dissertação de Mestrado, ISEG – Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Marques, M. (2010). *Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia*. Acedido em 24 de Junho de 2017, em: http://www.igfse.pt/upload/docs/2013/cartadireitosfundamentais_linguagensimplificada.pdf

Merchant, K. (2012). *How Men And Women Differ: Gender Differences in Communication Styles, Influence Tactics, and Leadership Styles*. Claremont McKenna College Senior Theses. (pp. 1-62).

Milligan, A.P., Levine, B., Chen, L., Edkins, K.(2014). *When women thrive – Businesses thrive*. Acedido em 14 de Dezembro de 2017, em: <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/Talent/genderdiversity/Gender-Diversity-When-women-thrive-businesses-thrive-Mercer.pdf>

Múrias, C.; Poeschl, G.; Ribeiro, R. (2003). *As diferenças entre os sexos: mito ou realidade?* (Vol. 2, Chap. 21, pp. 213-228).

OIT. (2007). *ABC dos direitos das mulheres trabalhadoras e igualdade de género*. 2ª edição, Bureau Internacional do Trabalho. Genebra.

O que é o Portugal 2020?. Acedido em 14 de Dezembro de 2017, em: <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/o-que-e-o-portugal2020>

Parsos, T., Bales, R.F. (1956). *Family: Socialization and interaction process*. Glencoe, III: Free Press.

Pinto, I. (2013). *O papel moderador do género na relação entre enriquecimento trabalho-família e compromisso afetivo*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Pisco, M. (2015). *A vantagem da liderança no feminino: Será que a perceção que as pessoas têm sobre a eficácia da liderança difere consoante o género?*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora, Évora, Portugal.

Powell, G. N. (1993). *Women & Men in Management*. London: Sage.

Prime, J., Carter, N. & Welbourne, T. (2009). *Women “Take Care”, Men “Take Charge”*: *Managers’ stereotypic perceptions of women and men leaders*. *The Psychologist-Manager Journal* (Vol. 12, pp. 25-49).

Pwc. (2015). *Mulheres em Portugal – Onde estamos e para onde queremos ir*. Acedido em 6 de Julho de 2017, em: <https://www.pwc.pt/pt/publicacoes/imagens/2015/pwc-mulheres-em-portugal.pdf>

Relvas, R. (2015). *Mulheres não têm acesso ao topo das maiores empresas*. Acedido em 4 de Agosto de 2017, em: <http://www.dinheirovivo.pt/invalidos/mulheres-nao-tem-acesso-ao-topo-das-maiores-empresas/>

Resolução do Conselho de Ministros nº 103/2013 de 31 de Dezembro. *Diário da República n.º 253/2013 - Série I*.

Resolução do Conselho de Ministros nº 19/2012 de 8 de Março. *Diário da República n.º 49/2012, Série I*

Resolução do Conselho de Ministros nº 70/2008 de 22 de Abril. *Diário da República n.º 79/2008, Série I*

Robbins, S., Judge, T. & Sobral F. (2010). *Comportamento Organizacional. Teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Sanches, A. (2015). *Mulheres ganham importância nas empresas, mas não chegam ao topo*. Acedido em 20 Julho de 2017, em: <https://www.publico.pt/2015/01/12/sociedade/noticia/mulheres-ganham-importancia-nas-empresas-mas-nao-chegam-ao-topo-1681988>

Silva, R.A. (2016). *Mulheres abandonam mais depressa lugares no topo do que os homens*. Acedido em 15 de Setembro de 2017, em: <https://www.publico.pt/economia/noticia/mulheres-abandonam-mais-depressa-lugares-no-topo-do-que-os-homens-1725466>

Sousa, J.P.N.R. (2015). *A brave new world: As mulheres e os cargos de chefia no setor segurador português*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto, Portugal.

Stelter, N. Z. (2002). *Gender differences in leadership: Current social issues and future organizational implications*. *Journal of Leadership & Organizational Studies* (Vol. 8, pp. 88-100).

Terman, L.M., Miles, C.C. (1936). *Sex and personality: Studies in masculinity and femininity*. New York: McGraw Hill.

Anexos

Anexo A – Texto de Apresentação do Questionário

Questionário Mulher nas carreiras de topo



Olá,

Sou aluna da Universidade Autónoma de Lisboa (UAL) e elaborei este questionário no âmbito da Tese do Mestrado Gestão de Empresas - Planeamento e Estratégia Empresarial.

Este questionário faz parte de uma investigação que estou a desenvolver para avaliar as razões porque ainda não há muitas mulheres nos cargos de direção.

Agradeça a sua colaboração e que fosse sincero nas respostas (todas elas anónimas).

Muito Obrigada pela sua disponibilidade em responder.

Anexo B – Questionário

A Mulher nas carreiras de topo

Questionário

1 – Idade

2 – Sexo

3 – Estado Civil

4 – Número de filhos

5 – Qual o seu grau académico quando iniciou a sua profissão?

Por favor assinale com X a opção escolhida.

• Licenciatura

• Pós-graduação

• Mestrado

• Doutoramento

• Outro

Qual?

6 – Quais os fatores que colocaram mais obstáculos à progressão na sua carreira?

Assinale os fatores por ordem de importância, sendo o número 1 aquele que lhe colocou mais obstáculos.

- Atividade profissional do seu cônjuge
- Ter filhos ou outros familiares dependentes
- As suas habilitações académicas
- Falta de disponibilidade para mudança geográfica de residência
- Projetos pessoais de vida
- O facto de ser mulher
- As alterações legislativas ocorridas nos diversos períodos
- Outro

7 – Qual a sua atual situação dentro da carreira que exerce?

Por favor assinale com X a opção escolhida.

- Exerce a sua profissão a tempo inteiro
- Exerce a sua profissão a tempo parcial
- A frequentar estágio
- Situação de bolseiro
- Em licença de longa duração
- Reformada
- Outra situação

8 – Qual a função que atualmente ocupa na sua carreira profissional?

R:

9 – Há quanto tempo está na respetiva função?

Por favor escreva a sua resposta nos espaços respetivos.

Meses / Anos

10 – Assinale o seu grau de satisfação relativamente a cada um dos seguintes aspetos da sua atividade profissional.

Por favor assinale com X por baixo da resposta que seleccionar.

	1. Totalmente insatisfeita	2. Pouco satisfeita	3. Nem muito, nem pouco satisfeita	4. Muito Satisfeita	5. Totalmente satisfeita
Remuneração					
Horário					
Relações com os colegas					
Relações com os superiores					
Grau de responsabilidade					
Ritmo e intensidade de trabalho					
Desempenho individual					
Poder de decisão					
Progressão na carreira					

11 – Qual o grau que considera que as suas expectativas profissionais de entrada na carreira profissional foram ou não atingidas?

Por favor assinale com X por baixo da resposta que seleccionar.

1. Nada atingidas	2. Pouco atingidas	3. Medianamente atingidas	4. Muito atingidas	5. Totalmente atingidas

12 – Pensando nos próximos 2 anos, quais são as suas expetativas profissionais?

Por favor assinale com X por baixo da resposta que seleccionar.

	1. Nada provável	2. Pouco provável	3. Nem muito, nem pouco provável	4. Muito provável	5. Altamente provável
Permanecer no mesmo local de trabalho					
Vir a ser promovida/o					
Mudar de profissão					
Reformar-se					
Outros projetos					

13 – Para si a sua profissão é, acima de tudo...

Nada importante 1 2 3 4 5 Muito importante

14 – Várias foram as razões que o/a poderão ter influenciado na escolha da sua profissão. Colocadas as hipóteses seguintes, assinale o grau de importância que cada um desses aspetos teve para si.

Por favor assinale com X por baixo da resposta que seleccionar.

	1. Nada influenciada/o	2. Pouco influenciada/o	3. Nem muito, nem pouco influenciada/o	4. Muito influenciada/o	5. Totalmente influenciada/o
Ser uma carreira profissional relativamente recente para as mulheres					
Ter familiares que já exerciam essa profissão					
Prestígio social inerente a essa profissão					
Outra. Qual?					

15 – Qual o grau de discriminação de género que sofreu na evolução da sua carreira?

Por favor assinale com X por baixo da resposta que seleccionar.

1. Nenhuma discriminação	2. Pouca discriminação	3. Nem muita, nem pouca discriminação	4. Muita discriminação	5. Total discriminação

16 – Já sofreu ou deparou-se com algum tipo de discriminação?

Se responder sim, pode descrever (se quiser) que situação foi essa.

R:

17 – Que nível de oportunidades para evoluir na carreira profissional têm as mulheres, em comparação com as oportunidades que se verificam para os homens?

Menos oportunidades 1 2 3 4 5 Mais oportunidades

18 – Existem ou não diferenças, se o líder for homem ou mulher, na forma de liderar uma empresa/trabalhadores? E porquê?

R:

19 – Na sua opinião, porque é que ainda não existem mais mulheres nos cargos de direção?

R:

20 – Existem ou não variáveis que condicionam a subida das mulheres aos cargos de topo? Se respondeu sim, indique quais.

R:

21 – Quais os benefícios que as mulheres podem trazer para o mercado de trabalho?

R:

Gráfico 10

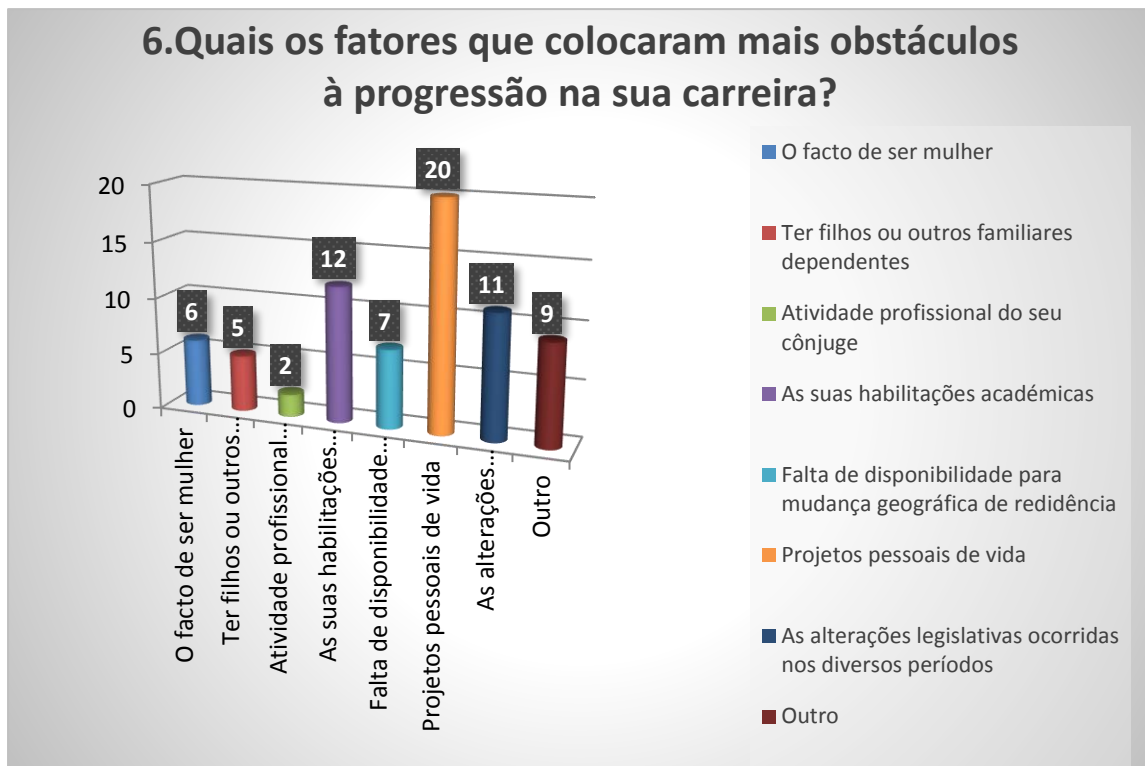


Gráfico 11

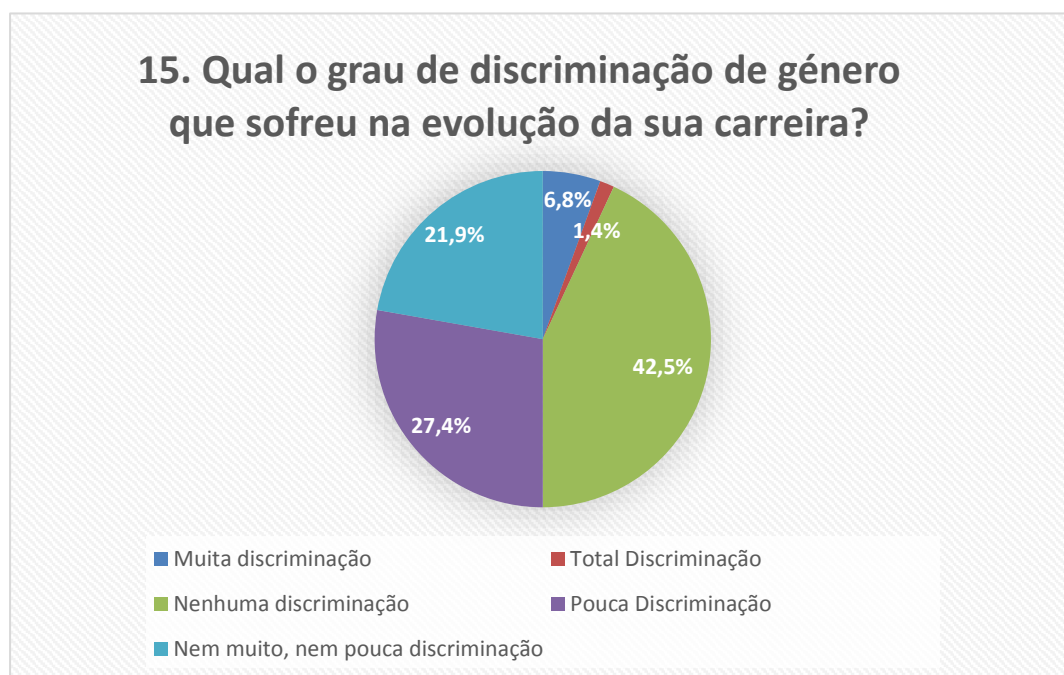


Gráfico 12

