



Escola de Sociologia e Políticas Públicas

Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres

Esmeralda Morais

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Ciências do Trabalho e Relações Laborais

Orientadora:

Professora Doutora Luísa Veloso, Professora Auxiliar,

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2018



Escola de Sociologia e Políticas Públicas

Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres

Esmeralda Morais

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Ciências do Trabalho e Relações Laborais

Orientadora:

Professora Doutora Luísa Veloso, Professora Auxiliar,

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2018

Agradecimentos

Primeiramente deixo um grande agradecimento aos meus pais, ao meu pai Malaquias e à minha mãe Luisa, porque sem eles esta oportunidade não seria possível.

Mãe obrigada por seres o meu ombro amigo.

À minha irmã querida Filomena.

E a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para o meu percurso, de forma direta passando pelos entrevistados aos que responderam ao inquérito, inclusive à minha orientadora e aos que contribuíram de forma indireta.

Resumo

O tema da dissertação “Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres” torna-se importante porque o exercício de funções de liderança por mulheres tem sido uma questão debatida ao longo dos anos. Os objetivos são compreender as representações sociais sobre mulheres que ocupam posições de liderança, e perceber a percepção dos indivíduos se os estereótipos de género influenciam o estilo de liderança adotado. A metodologia assentou na realização de um inquérito a estudantes de gestão, e de entrevistas a atores sociais com um contributo ativo em entidades que lutam pela igualdade de género e que exercem cargos de chefia.

A literatura tem evidenciado que as mulheres em cargos de direção, sofrem de estereótipos de género relativamente ao seu estilo de liderança, bem como ao facto de se assistir ao aumento de mulheres em cargos de liderança. Os resultados do inquérito e das entrevistas realizadas de forma geral coincidem, pois verifica-se que Portugal ainda está num processo lento de ter mais mulheres em cargos de chefia. Os dados do inquérito mostram que existe uma maior percentagem de homens em cargos de liderança, apesar de não considerarem que a eficácia na liderança de uma mulher será diferente face à de um homem. As entrevistas aplicadas também demonstram que a maioria sentiu barreiras na sua entrada no mercado de trabalho, nomeadamente mulheres e que há setores mais associados ao género feminino e outros ao masculino. As leis que promovem a igualdade de género são essenciais para que existam mais mulheres em funções de liderança.

Palavras-chave: liderança, género, estereótipos, representações sociais.

Abstract

The theme “Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres” is important because the exercise of functions of leadership by women has been a debated question throughout years. The objectives are to understand social representations of women that occupy leadership positions and understand the perception of people if gender stereotypes have influence at the type of leadership used. Methodology consisted in an inquiry to students of management courses, and interviews to social actors that have a contribution at identities that fight for gender equality and that belong in leadership positions.

Literature has shown that women in leadership positions usually suffer gender stereotypes about their leading style, we've seen the growing of women in these positions. The results of the inquiry and interviews show that in general, Portugal is in a slow process of having more women in leadership. Results for the inquiry show that there are more men in leadership positions, even though they don't consider that women leadership efficacy is different from that of a men. The interviews show that the majority felt barriers getting through the market place, mostly women in which there are sectors that are associated to women and others it's predominated by men. Laws that promote gender equality are essential to have more women at superior functions.

Key - words: Leadership, gender, stereotypes, social representations.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I - REVISÃO DE LITERATURA.....	3
1.1 MOVIMENTOS FEMINISTAS.....	3
1.2 A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO.....	4
1.3 REPRESENTAÇÃO SOCIAL, GÉNERO E ESTEREÓTIPOS	8
1.4 PERSPETIVAS TEÓRICAS SOBRE A LIDERANÇA.....	10
CAPÍTULO II - OBJETO DE ESTUDO.....	17
2.1 APRESENTAÇÃO DO OBJETO	17
2.2 METODOLOGIA.....	17
2.3 DIFICULDADES NA METODOLOGIA.....	20
CAPÍTULO III - ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	21
3.1 REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DO EXERCÍCIO DE CARGOS DE LIDERANÇA POR MULHERES: PERSPETIVAS SOBRE MULHERES QUE OCUPAM POSIÇÕES DE LIDERANÇA	21
3.1.1 INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	21
3.1.2 ENTREVISTAS	25
CAPÍTULO IV - CONCLUSÃO	35
BIBLIOGRAFIA.....	39
ANEXOS.....	XLII
CURRICULUM VITAE	LVI

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 3.1 - IDADE DOS ESTUDANTES	21
QUADRO 3.2 - ESTEREÓTIPOS DE GÉNERO	24

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1 - POPULAÇÃO EMPREGADA COM 15 E MAIS ANOS SEGUNDO AS HABILITAÇÕES POR SEXO, 2011-2015	5
FIGURA 1.2 - TRABALHADORES/AS POR CONTA DE OUTREM, POR NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO, SEGUNDO O SEXO (%), 2014.....	7
FIGURA 1.3 - POPULAÇÃO EMPREGADA POR PROFISSÃO, ENTRE 2012 E 2015	7
FIGURA 1.4 - DIPLOMADOS NO ENSINO SUPERIOR POR SEXO E ÁREA DE ESTUDO (%), 2009-2010	10

“The world’s productivity, as well as human development, will rise again, but only when we achieve gender parity in leadership.”

Jim Clifton, 2016 ¹

INTRODUÇÃO

A finalidade principal deste tema é compreender as representações sociais sobre o exercício de funções de liderança por parte de mulheres, do qual a literatura é rica. Começamos pelos movimentos feministas e o porquê de terem surgido. Também exploramos o percurso das mulheres no mercado de trabalho e a separação entre lar e o trabalho fora de casa, em que o homem era considerado o sustento da família, como se vai verificar adiante. Recorre-se a estatísticas para se compreender o posicionamento das mulheres no mercado de trabalho atual e de que forma se encontra o mercado de trabalho. Aborda-se também as questões da representação social, género, estereótipos e da liderança.

Esta questão tem muita relevância, pois ainda há um longo caminho para que exista maior igualdade de género, quer em termos de empresas privadas como no setor público, do qual ainda existem disparidades salariais entre homens e mulheres. O facto de haver, em Portugal, mais mulheres no ensino superior não se reflete no seu salário nem no cargo que possam ocupar. Em comparação com países nórdicos, Portugal ainda está aquém das expectativas, e este percurso é longo e deve ser acompanhado de políticas que permitam maior equilíbrio entre géneros. Observam-se mudanças na sociedade de ordem cultural, económica e social, e para se adaptar a essas mudanças é necessário criar condições para o desenvolvimento das sociedades. Deve-se olhar para os contextos e compreender a sua evolução, tanto que a liderança feminina, apesar de já haver alguns contributos nesta temática, a verdade é que ainda é um tema controverso, o que é importante, para se desmistificar certos preconceitos que há na sociedade, e compreender esta dinâmica na esfera organizacional. Os objetivos da pesquisa passam por compreender as dinâmicas de liderança no mercado de trabalho, focando no exercício de cargos de liderança por indivíduos do sexo feminino, e saber se existe uma relação entre estereótipos de género e o estilo de liderança adotada.

¹ (http://www.cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs2/Towards_a_better_future.pdf, Visualizado a: 11/04/2017).

CAPÍTULO I - REVISÃO DE LITERATURA

1.1 Movimentos Feministas

Os anos 60 correspondem, a uma entrada massiva das mulheres no mercado de trabalho, como o reforçam autores como Mourão e Galinkin (2008:91) e Nogueira (2006:57). Durante o período do Estado Novo (entre 1933-1974), a mulher era vista enquanto dona de casa, cuidadora do lar e dos filhos (Vaquinhas, 2009:248; Torres,2004 e 2005; Silva, 2008:3). No fim dos anos 70, após o 25 de abril surgem estudos sobre as mulheres, sendo uma das razões, a sua massiva entrada no mercado de trabalho associado a transformações sociais vividas nessa época (Vaquinhas, 2009: 243/44). Durante os anos 80, podemos associar a mulher ao trabalho doméstico em casa, focando na separação entre o trabalho dentro de casa e no exterior (Vaquinhas, 2009: 245). A entrada da mulher no mercado de trabalho também foi marcada por movimentos sociais, contra a discriminação sexual, despoletando assim movimentos feministas (Nogueira, 2006: 57).

As questões relacionadas com os movimentos feministas, enquadram-se na luta pela igualdade de género, do qual ainda existem assimetrias na sociedade, e que afetam as mulheres quer ao nível organizacional (Silva, 2008:1), quer ao nível do trabalho doméstico, como o referem O'Neill (1984), Iturra (1983), Geraldés (1986), Silva (1998), Sobral (1999), Wall (1998), Torres (2001) e Amâncio (1993,1994) (*apud* Silva 2008:1).

Existem vários movimentos feministas, entre eles, o feminismo de segunda vaga, apresentado por Millet (1977, *apud* Amâncio, 1998: 695), que lutava contra o tradicionalismo patriarcal, nomeadamente contra a subjugação das mulheres, do qual deveria existir uma libertação da mulher.

O patriarcado é considerado como o “poder dos homens” (Amâncio, 1998: 699), essa ideologia despoletou o feminismo radical, dos anos 1970, que se concentrava na distinção entre géneros, revelando o poder do homem face à mulher, tendo uma certa influência marxista (Silva, 2008: 5).

Também existiam as feministas radicais que não se enquadravam na perspetiva de Marx, apontavam a dominação do homem em vários níveis da sociedade tanto nas relações públicas como privadas, passando pela produção do capital até à reprodução biológica (Walby 1997; Firestone 1976 *apud* Silva, 2008:5), Rian Voet (1998, *apud* Nogueira, 2006:59-61), na sua obra *Feminism and citizenship*, aborda três teorias feministas, que são:

Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres

- As teorias feministas humanistas que acreditam na igualdade de direitos entre homens e mulheres;
- As feministas *standpoint* que são descritas enquanto feministas que consideram as mulheres centrais na sociedade e devem ser respeitadas como tal;
- E as feministas desconstrucionistas, de uma época pós-moderna que consideram os estereótipos complexos, e que se deve atender às pluralidades e diversidades de situações que existem, aludindo a uma maior representação das mulheres em cargos de liderança.

1.2 A Mulher no Mercado de Trabalho

Existem vários fatores que impulsionaram a entrada e consequente presença da mulher no mercado de trabalho, que passam pelo desenvolvimento do setor dos serviços, o aumento dos níveis de escolaridade das mulheres, a procura por uma carreira profissional entre outros fatores que são condicionantes (Santos, 2010; Casaca, 2011 e 2013; Cabral-Cardoso, 2011, *apud* Nunes e Casaca, 2015:1).

Aqui torna-se importante frisar o percurso da mulher e a sua entrada no mercado de trabalho, pois até aos anos 60, do século XX, existia o ideal da mulher enquanto cuidadora do lar e o homem o sustento da família (Torres, 2004: 5). A, 2ª Guerra Mundial foi um dos fatores que impulsionou a entrada das mulheres no mercado de trabalho, para o sustento da família (Torres, 2004: 13). A questão do género tem estado no centro do debate público e político desde o século XX, tem grande relevância social e remete para a igualdade de direitos entre homens e mulheres, tanto num contexto internacional como nacional (Torres *et al*, 2005: 18).

Surge enquanto preocupação social, do qual instâncias como a União Europeia (Torres *et al*, 2005: 23), Organização Internacional do Trabalho, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego - CITE, Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género - CIG, têm tido um papel ativo, em termos de projetos e políticas que apontam para a paridade social. Existem vários tratados no seio da União Europeia que são a favor da paridade social entre homens e mulheres e que incluem linhas específicas para esse efeito (Casaca, 2015). A CEDAW (Convenção para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres), é um tratado apoiado pelas Nações Unidas, em vigor desde 1981, e ratificado por Portugal em 1980, luta contra a discriminação entre homens e mulheres, a vários níveis como, político, social, económico e cultural (Casaca,2015:8).

Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres

Entre os diversos contributos existentes na área, o *gender mainstreaming*, com origem na Conferência de Pequim em 1995, que teve como objetivo a discussão de políticas para a igualdade, é uma estratégia para se atingir a paridade entre géneros (Oliveira e Augusto, 2017: 18). Atua na implementação e avaliação de políticas que promovam a equidade entre homens e mulheres. (<http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/what-is-gender-mainstreaming>, Visualizado a:13/04/18).

Contudo o *gender mainstreaming* obteve críticas pois não obteve o impacto necessário para ocupar agendas políticas de forma a abranger um direito fundamental de todas as mulheres a favor da paridade entre géneros (Eerdewijk e Dubel, 2012, *apud* Oliveira e Augusto, 2017: 19). Os projetos desenvolvidos neste âmbito da paridade entre géneros devem ter em atenção a transparência, a visibilidade, amplitude, os instrumentos que vão ser utilizados, e os objetivos claros, são condições essenciais, para que se obtenha resultados positivos (EIGEa, 2016, *apud* Oliveira e Augusto, 2017: 24).

Apesar de grandes transformações na sociedade (Torres, 2004: 24), e com maior inclusão das mulheres no mercado de trabalho, constata-se que os homens situam-se nos quadros médios e superiores de empresas enquanto dirigentes, e as mulheres realizam o trabalho em posições inferiores. Normalmente as mulheres estão sub-representadas em cargos de topo, o que representa a subordinação das mulheres numa sociedade vista como patriarcal, enquanto os homens são associados ao poder e encontram-se em posições superiores (Casaca e Lortie, 2017:4/5). Como se pode verificar na figura 1.1 (CITE, 2015:37):

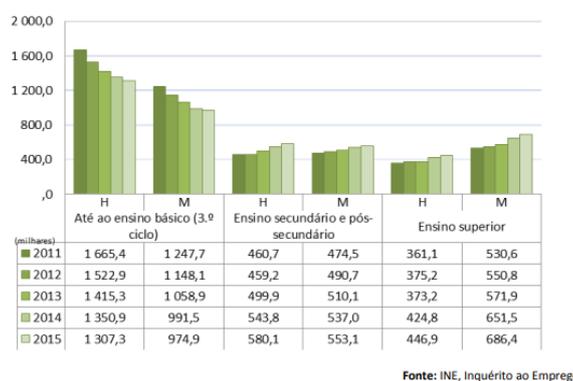


Figura 1.1 - População empregada com 15 e mais anos segundo as habilitações por sexo, 2011-2015

(http://www.cite.gov.pt/asstscite/downloads/Relat_Lei10_2015.pdf, Visualizado a: 11/04/2018).

Esta situação foi reforçada por Oliveira e Mendes (2017:170) “(...) apesar de avanços no combate à desigualdade de género, pode dizer-se que os homens permanecem em papéis sociais mais valorizados e gratificantes e as mulheres tendem, em quase todas as culturas,

Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres

a ainda deter a responsabilidade primária ligada à educação de menores e do cuidar da casa, mesmo quando conjugada com uma profissão remunerada e responsabilidades sociais ou comunitárias.”

Pode-se também constatar que apesar de existir um grande número de mulheres inseridas no mercado de trabalho, uma grande percentagem de mulheres exerce um trabalho precário, considerando fronteiras no trabalho para mulheres com menor nível de escolaridade (Silva, 2008: 12).

Portugal, também tem criado medidas de políticas pública para que as mulheres consigam conciliar a sua atividade profissional com a vida familiar, centrando-se assim na questão da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres (Torres *et al*, 2005: 24).

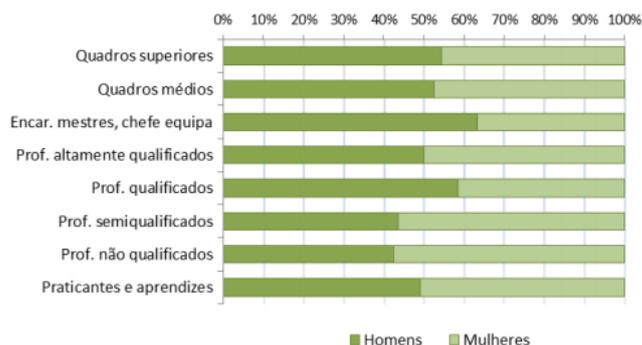
Portugal continua a ser um dos países da União Europeia com maior taxa de emprego feminino, podemos então retirar, que: Portugal está ao lado dos países nórdicos, ao nível das mulheres trabalhadoras e que na sua maioria trabalham a tempo inteiro (Torres *et al*, 2005: 22).

Também é importante referir que as mulheres quanto mais elevado é o nível de escolaridade, ao nível do ensino superior, mais oportunidades têm no mercado de trabalho (Torres, 2004), e apesar de haver mais mulheres com o ensino superior que homens, é necessário clarificar que ainda são poucas as mulheres que acedem a um cargo de liderança, como refere a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE, 2015: 37):

“(…) apesar de as mulheres deterem os níveis de habilitação escolar mais elevados, são as categorias profissionais que correspondem a um nível de qualificação mais baixo as que apresentam uma taxa de feminização mais elevada: os grupos “profissionais não qualificados” (57,6% são mulheres), “semiqualeificados” (56,5% são mulheres) e “praticantes e aprendizes” (50,9% são mulheres).” (http://www.cite.gov.pt/asstscite/downloads/Relat_Lei10_2015.pdf, Visualizado a:11/04/2017).

E como podemos visualizar pela figura 1.2 (CITE, 2015: 38):

Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres



Fonte: GEP/MTSSS, Quadros de Pessoal, 2014

Figura 1.2 - Trabalhadores/as por conta de outrem, por nível de qualificação, segundo o sexo (%), 2014

(http://www.cite.gov.pt/asstscite/downloads/Relat_Lei10_2015.pdf, Visualizado a:11/04/2017).

Nota-se um progresso nos níveis de qualificação ocupadas por mulheres, entretanto ainda há um longo caminho para que as mulheres cheguem a cargos de topo, como se pode ver, nos quadros superiores os homens ainda são dominantes, enquanto nos profissionais não qualificados e semiqualeificados as mulheres destacam-se face aos homens.

E também na figura 1.3 (CITE, 2015:41):

Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores/as e gestores/as executivos/as	2012		2013		2014		2015	
	Milhares	Peso (%)						
Total	292,8	100,0	310,3	100,0	326,1	100,0	296,3	100,0
Homens	189,9	64,9	205,5	66,2	211,5	64,9	199,6	67,4
Mulheres	103,0	35,2	104,7	33,7	114,6	35,1	96,7	32,6

Fonte: INE, Inquérito ao Emprego

Figura 1.3 - População empregada por profissão, entre 2012 e 2015

(http://www.cite.gov.pt/asstscite/downloads/Relat_Lei10_2015.pdf, Visualizado a:11/04/2017).

Observa-se de forma mais profunda que em cargos de chefia ou direção, as mulheres ainda estão longe dos homens, do qual em 2012: Homens - 64,9% Mulheres - 35,2% e em 2015: Homens - 67,4% e Mulheres - 32,6%. Do qual as mulheres continuam a predominar setores ligados às áreas sociais, restauração, serviços domésticos, enquanto os homens em setores ligados à construção (CITE, 2015:40). Ou seja, trabalhos que enfatizam a mulher, enquanto encarregada de lides domésticas, desde cuidar dos filhos ao tratar da casa, e o homem a fazer trabalhos “pesados”.

Continuam a persistir estereótipos de género, como o referem Nunes e Casaca (2015:2), tanto a nível nacional, como internacional e ainda não existe uma grande percentagem de mulheres que estejam assignadas em posições de liderança a nível internacional.

Podemos reter que as mulheres, apesar de terem níveis mais elevados de escolaridade que os homens atualmente, continuam a não ter uma grande representação em cargos

superiores, e além do trabalho fora de casa ainda têm as lides domésticas (England, 2006; Ridgeway, 2006; Valian, 1999, *apud* Rudman e Phelan, 2010: 192).

As barreiras que existem relativamente à presença das mulheres no mercado de trabalho, passam pela remuneração, onde homens chegam a receber mais que mulheres do mesmo cargo, e a acessibilidade a cargos de topo na organização que continua a ser uma situação persistente, o que contribui para a discriminação de género (Bhatnagar, 1988 *apud* Bhatnagar e Swamy, 1995:1286). Face a essa situação ainda se torna mais visível em cargos políticos, onde existe uma minoria representada de mulheres (Freire, 1998; Viegas e Faria, 1999; *apud* Silva, 2008: 13).

A realidade socialmente construída atribui certas características a determinados grupos sociais, onde o género se torna um desses casos, para se alterar o estigma deve-se proceder à mudança de mentalidades, apostando na mulher enquanto líder, usando estratégias positivas que reforcem a presença de mulheres em cargos de topo numa organização, como refere Silva (2008: 17).

O teto de vidro - *glass ceiling* é uma teoria que refere que existem obstáculos no acesso das mulheres a determinadas posições de nível superior, no qual as mulheres têm uma fraca representatividade em cargos de topo, situação que tende a agravar-se mais quando são mulheres pertencentes a minorias étnicas (Acker, 2009, *apud* Casaca e Lortie, 2017: 6).

Existindo assim barreiras que dificultam a ascensão das mulheres dentro das organizações a cargos de topo (Hymowitz e Schellhardt, 1986; Inch, McIntyre e Napier, 2008; *apud* Nunes e Casaca, 2015: 3). Essas barreiras são também visíveis no início da carreira, em que as mulheres ocupam cargos sem perspectivas de progressão, ou seja, ocupam posições que não contemplam perspectivas de promoção na carreira, denominado chão pegajoso - *sticky floor* (Casaca e Lortie, 2017: 11). Entretanto, apesar de continuarem a existir desigualdades a esse nível, nota-se que têm sido feitos progressos na sociedade, e observa-se algumas mulheres em cargos superiores dentro de uma empresa Wirth (2001, *apud* Mourão e Galinkin, 2008:98).

1.3 Representação social, género e estereótipos

O conceito de representação social foi problematizado, por autores como Herlich (1973), Di Giacomo (1980), Moscovici (1973;1988) e Abric (2001) enquanto opiniões, explicações ou crenças que surgem através da comunicação entre os indivíduos e que têm

uma determinada identificação social dando conotação à realidade (*apud* Potter, 1985: 81; Mourão e Galinkin, 2008:82). Dando assim sentido a um objeto, em forma de representação social com base num julgamento (Moscovici, 1973, *apud* Potter, 1985:82). Contudo existem críticas à maneira como a teoria está estruturada naquilo que é a suposta representação da realidade social, como referem Gilert e Mulkay (1984, *apud* Potter, 1985: 83).

Existem várias teorias, entre elas a teoria da representação social que foi fundamentada por autores como Moscovici, 1984 e 1988 (*apud* Sibley *et al*, 2006:3/4). Mais concretamente, a teoria da representação social refere que a diferenciação entre o homem e a mulher remonta historicamente ao papel tradicional, em que o homem representava o sustento da casa, enquanto a mulher a cuidadora do lar (Eagly,1987; Eagly, Wood, e Diekman, 2000, *apud* Rudman e Phelan, 2010: 192).

Definindo género, de acordo com o Dicionário de Língua Portuguesa (<https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/g%C3%A9nero>, Visualizado a: 11/04/2017): “Diferenciação social entre homens e mulheres, que varia consoante a cultura e que influencia o estatuto, o papel social e a identidade sexual de cada indivíduo no seio da comunidade em que se insere.”

Também podemos definir o género como " a especificidade de homens e mulheres sob os pontos de vista social, cultural e psicológico" (Schouten, 2011, *apud* Oliveira e Mendes, 2017:169). O género é conseqüentemente uma construção social, inculcido de valores que predominam na sociedade, como o reforça Ortiz (2010, *apud* Oliveira e Mendes, 2017: 169) "uma espécie de (auto) construção, simultaneamente singular e colectiva, onde a participação num determinado género dá forma aos sentimentos e às cognições de cada indivíduo pelo facto de ser homem ou ser mulher."

Os estereótipos de género são interiorizados desde a infância, e é algo que acompanha os indivíduos na sua caminhada, por isso está tão enraizado na sociedade, (Devine, 1989 *apud* Rudman e Phelan, 2010: 192/193). Funcionam enquanto método de divisão social, e uma estratégia de legitimação (Amâncio 1998: 687).

Silva (2008: 16) contrapõe três níveis de dominação da mulher, que são:

- Ao nível sociocultural, que corresponde ao grupo de pertença das mulheres quer pela sua segmentação no mercado de trabalho, quer pela sua representação e divisão em determinadas funções, como o trabalho doméstico;

Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres

- Ao nível político-organizacional em que existe uma dominação explícita das mulheres dentro do próprio trabalho, ou seja, no contexto organizacional, que compreende a ausência de poder das mulheres;

- Ao nível internacional, daquilo que é a interação com o outro, neste caso a vivência em sociedade, do qual a mulher é discriminada e até desvalorizada. Reforçando desta forma o poder patriarcal, tendo o homem enquanto indivíduo dominante no seio da sociedade.

O género marca o discurso político, a partir da Carta das Nações Unidas, datada de 1945, remetendo para a igualdade entre homens e mulheres, entretanto a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres, em 1979, definiu estratégias para a promoção da igualdade de género (Amâncio, 1998:688).

Tem-se assistido ao aumento do número de mulheres em cargos de liderança, tanto ao nível internacional (Davidson e Burke, 2000), como nacional, apesar de estar longe da igualdade plena. Observa-se em Portugal, que as mulheres ultrapassam os homens ao nível do ensino superior (INE, 2012: 19), como demonstra a figura 1.4, em 2009-2010, as mulheres tinham diplomas ligados às áreas de ciências sociais e proteção social.

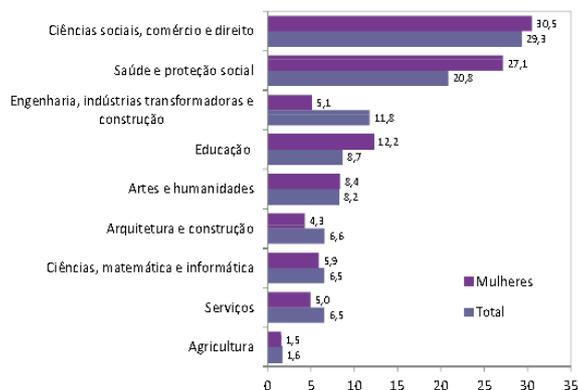


Figura 1.4 - Diplomados no ensino superior por sexo e área de estudo (%), 2009-2010

(https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=266486044&att_display=n&att_download=y, Visualizado a: 11/04/2017).

1.4 Perspetivas teóricas sobre a liderança

Para se definir o conceito de liderança, tomamos em linha de conta o contributo de vários autores desde Kurt Lewin, Bernard Bass (1990), Burns (1978), entre outros autores (referido por Bass, 1990). Sobre a 'liderança' há várias perspetivas teóricas, em que já existia na época do Antigo e Novo Testamento do qual, o líder já era uma figura de poder (Bass, 1990: 3), e na Grécia Antiga também se falava de autoridade.

Existem várias teorias de liderança, no qual vamos optar por seguir a do autor Bernard Bass (1990), que indica que a liderança é um conceito moderno (Bass, 1990: 13-17) e contém exercício de influência, também defendida por diversos autores, como Tead (1935) e Stodgill (1950). É forma de influenciar os outros, um comportamento, forma de persuasão e simboliza uma relação de poder. Podemos, então definir liderança como (Bass, 1990: 19): “Leadership is a interaction between two or more members of a group that often involves structuring or restructuring of the situation and the perceptions and expectations of the members.”²

Portanto a liderança é um processo social, do qual o líder é responsável em tomar uma atitude perante uma situação (Cremer, 2013: 7). A liderança é considerada (Chiavenato, 2004:122/3): um fenómeno de influência interpessoal, do qual existem objetivos a ser cumpridos e o líder tem a capacidade de tomar decisões e influenciar, através do poder e autoridade, constitui assim uma relação entre o líder e os subordinados.

Existem várias teorias de liderança entre elas, Carlyle (1910, *apud* Chiavenato, 2004: 123), refere a: Teoria dos traços de personalidade dos quais existem vários traços que caracterizam os tipos de líder, em que este se distingue pelos seus traços físicos, os traços intelectuais como a autoconfiança e os traços sociais, relativamente a cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa. E por fim, os traços relacionados com a tarefa, o impulso de realização por parte de um líder, a persistência e capacidade de iniciativa (1910, *apud* Chiavenato, 2004: 123).

Especificamente sobre os estilos de liderança, existe um autor conhecido Chiavenato (2005, *apud* Goes e Filho, sine anno: 7), que tem um esquema teórico que nos permite determinar que tipos de liderança existem, dos quais se destacam 3 em 4 fases. De forma abreviada, a liderança autocrática, consiste numa liderança em que não há espaço para a participação do grupo, o líder é quem determina as medidas. Na liderança liberal (*laissez-faire*) pode-se observar um líder que dá a tomada de decisão ao grupo, do qual o grupo é quem detém a capacidade de dividir tarefas. Quanto à liderança democrática, existe um

² Ou seja, é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo, que envolve estruturação e reestruturação da situação e percepções e expectativas dos membros, do qual, também podemos referenciar, o líder é quem tem a tomada de decisão.

debate que se gere entre o líder e o grupo, o líder acompanha, estimulando a capacidade dos colegas (Chiavenato, 2005, *apud* Goes e Filho, sine anno: 8).

O líder surge para exercer influência dentro da organização (Hunter, 2004, *apud* Goes e Filho, sine anno: 6), e deve ter um papel de motivador dentro da organização, comunicando com os trabalhadores e sendo proactivo (Chiavenato, 2005, *apud* Goes e Filho, sine anno: 11).

Existem também as teorias situacionais de liderança, no qual a situação determina o tipo de liderança que o líder vai adotar, como o referem Hersey e Blanchard (sine anno, *apud* Junio *et al*, 2014: 8). Hersey e Blanchard (1986, *apud* Lourenço e Trevizan, 2002:4) referem que a liderança situacional contém as seguintes características: delegar, persuadir, compartilhar e determinar, sendo que os líderes adaptam-se às situações em que se encontram e devem agir com responsabilidade. Do qual a maturidade para o trabalho e ao nível psicológico varia entre:

Maturidade alta (dos seguidores) - delegação baixa;

Maturidade baixa (dos seguidores) - delegação alta (supervisão direta e rígida).

Por fim, os autores Hersey e Blanchard (sine anno, *apud* Junio *et al*, 2014: 8) também apresentaram a nova liderança, que se divide em transformacional, carismática e transacional, como o demonstra Downton (1973), (http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/967/10/20686_ulsd057394_td_parte2_11.pdf, Visualizado a:07/12/2017).

A liderança exercida por mulheres tem despertado a atenção de vários autores, nos anos 1980 surgem mulheres com grande importância no panorama internacional da liderança, como a primeira-ministra Margaret Thatcher no Reino Unido, entre outras mulheres que se tornaram líderes (Bass, 1990:707). Surgem então diferentes perfis de líder, destacando-se as líderes mulheres, que normalmente sofrem de estereótipos de género relativamente ao seu estilo de liderança, enquanto os homens são diretos as mulheres são mais emocionais (Duerh e Bono, 2006: 815).

Este projeto de investigação visa analisar se as mulheres realmente tendem a ter um perfil de liderança mais meigo e delicado (Duerh e Bono, 2006), ou se na realidade, se conseguem esbater estes estereótipos de género.

Liderar gere um conjunto de significados, como motivar, orientar, ou conduzir os indivíduos a um objetivo comum, portanto para gerir é necessário um conjunto de competências que permitam distinguir um líder (Tonani, 2011:6). Neste sentido importa referir que na liderança das mulheres podemos destacar Frankel (2007, *apud* Tonani, 2011: 8), que considera essencial a presença de mulheres em cargos de liderança nas organizações por terem características importantes na gestão de uma organização.

O facto de ainda ser pequena a percentagem de mulheres a ocuparem cargos de topo, pode disseminar a sua confiança, sendo que a mulher quando é exposta a outras mulheres líderes tendem a demonstrar mais confiança nas suas capacidades em atingir cargos de liderança (Latu *et al*, 2013: 444). Este facto é visível na área política do qual se destacam mulheres como Hillary Clinton ou Angela Merkel (Latu *et al*, 2013: 445). Denota-se que o homem continua a ter mais peso em cargos de liderança, sendo que liderança é frequentemente associada ao masculino, do qual a mulher tem menor possibilidade de ser vista enquanto líder (Latu *et al*, 2013:444). O homem distingue-se assim pela sua postura de líder mais assertiva (Powell, Butterfield, & Parent, 2002; Schein, 1975, *apud* Hippel *et al*, 2011: 12314), e as mulheres têm menor possibilidade de serem líderes (Eagly & Karau, 2002; Heilman, Wallen, Fuchs, & Tamkins, 2004; Etaugh & Riley, 1983; Heilman, 2001 *apud* Hippel *et al*, 2011:1314).

As mulheres tendem a aceitar mais homens em cargos de liderança, do que outras mulheres (Latu *et al*, 2013:445). Entretanto não há estudos concretos que comprovem (ou não), os efeitos de modelos no comportamento de liderança das mulheres (Latu *et al*, 2013:445). Segundo Latu *et al* (2013: 447), mulheres expostas a outras mulheres líderes, serve de bom exemplo pois tendem a ter um comportamento positivo. Ter um modelo pode tornar-se importante, pois demonstra que não é impossível chegar a um determinado cargo, e tem assim um efeito positivo no comportamento dos indivíduos (Bandura, 1997, *apud* Asgari *et al*, 2011: 371), portanto mulheres expostas a outras mulheres líderes pode desencadear algo benéfico e ser estimulante. Como relata Asgari *et al* (2011:371), esta situação aplica-se mais a casos em que as profissões das mulheres são relativas ao trabalho social e enfermagem. E não orientado para profissões consideradas masculinas como política ou direito em que ainda não existe uma forte presença das mulheres nesta área, como descreveu Lockwood na sua pesquisa (2006, *apud* Asgari *et al*, 2011:371). Em que a representação das mulheres nas áreas da política ou gestão em cargos de topo ainda é diminuta (Pallarés, 1993; Powell, 1993, *apud* Nogueira 2006:57).

Podemos definir os estereótipos dentro de uma organização enquanto (Loureiro e Cardoso, 2008: 222): “(...) estereótipos que definem que homens e mulheres possuem estilos de liderança distintos e que o masculino é o mais adequado para situações de controlo e chefia organizacionais, assumindo particular relevância no estudo da discriminação das mulheres na gestão. Acredita-se que a interiorização desta norma social leva a que as mulheres nos processos de recrutamento, de selecção e de promoção sejam preteridas em favor dos homens”. Sendo que esta teoria foi mais suportada nos anos 70, depois no fim dos anos 80 autores defendiam a gestão da mulher dentro da organização (Helgesen, 1990; Northcraft e Gutek, 1993, *apud* Loureiro e Cardoso, 2008: 222).

Normalmente os estereótipos, associados aos homens líderes são que têm uma postura assertiva, transparecem confiança e representam a ambição (Eagly, 1987; Eagly & Karau, 2002 *apud* Duerh e Bono, 2006: 816). O estereótipo influencia a comunicação e ação do indivíduo (Hippel *et al*, 2011: 1314), como o referem diversos autores a comunicação da mulher é mais emocional e elaborada enquanto o homem tende a ter uma postura mais direta (Mulac *et al*, 2001; Popp, Donovan, Crawford, Marsh, e Peele, 2003 *apud* Hippel *et al*, 2011: 1314).

Há autores que descrevem a influência do género no tipo de gestão das mulheres, há outros que vêm o oposto, e que esses estereótipos tendem a decrescer (Duerh e Bono, 2006: 817), dependendo assim da perspectiva adotada. Deveriam existir mais estudos para se compreender a dinâmica dos estereótipos de género entre o masculino e feminino sobre a sua gestão numa análise comparada. Como também o defendem Eagly e Karau (2002), Heilman (2001), esta questão tem de ser avaliada (*apud* Hippel, 2011: 1314).

Este tema tem sido muito abordado, em que continua a notar-se que apesar de uma subida de mulheres a cargos superiores dentro de uma organização, esta percentagem ainda é mínima quando comparando aos homens, sendo que quanto mais alto é o cargo, menos possibilidade tem a mulher de estar inserida (Mourão e Galinkin, 2008:91). Referem-no autores como Hoffman (1975), Tchaikovsky e Elizur (2000, *apud* Mourão e Galinkin, 2008: 97), é um assunto bastante controverso e as opiniões são díspares, pois há autores que indicam não haver diferenças naquilo que é a gestão da mulher e do homem e outros que reforçam a dominação masculina, referindo a falta de autoridade feminina (Aries, 2006; Case, 1994; Lindsey e Zakahi, 2006, *apud* Hippel *et al*, 2011: 1314). Existem estudos que concluem, que há uma predominância da liderança masculina com diferenças substanciais naquilo que é a gestão do homem comparativamente aquilo que é a liderança

da mulher, e outros que não vêm tanto o impacto das diferenças de género. Portanto a este tema estão associadas várias perspetivas que tanto podem apontar para a diferença de género ao nível da gestão feminina ou relativizar esses estereótipos aquando posições de liderança.

Bass (1990), na sua análise sobre liderança feminina, refere que: anteriormente a liderança feminina era mais limitada (p.709), e que as mulheres em cargos de liderança tendiam a sofrer discriminação. A experiência de Frank e Katcher (1970, *apud* Bass, 1990:711) concluiu que os homens tendiam a estereotipar os comportamentos das mulheres e excluí-las de posições de liderança, e que tinham preferência por uma liderança masculina, porque tinham uma postura mais assertiva e competitiva, representando assim a dominação masculina. Enquanto a mulher era vista como submissa e também como manipuladora, tinham fracas capacidades de liderança, o que dificultava o seu posicionamento num cargo de liderança, ligadas aos serviços sociais (Bass, 1990:711-714). Entretanto há estudos que mostram que não existe tanta variância no tipo de liderança feminino e masculino (Bass, 1990).

Há autores, no entanto, que não consideram existir diferença no tipo de liderança exercida por mulheres ou homens, e apesar de começar a existir mais mulheres em cargos de liderança o facto é que em áreas da política, por exemplo, é raro encontrar-se mulheres a exercer um cargo superior. Face às representações sociais verifica-se que o homem predomina numa sociedade considerada ainda patriarcal, como é o caso de Portugal. Essa distinção encontra-se em várias dimensões, no qual a mulher normalmente está representada no seio doméstico, a nível da organização elas comandam menos, e reforça-se a dominação masculina. Contudo existe uma grande variedade de estudos, mas muitos sem consenso se existe influência ou não dos estereótipos de género sobre o estilo de liderança adotada por parte de mulheres ou homens.

CAPÍTULO II - OBJETO DE ESTUDO

2.1 Apresentação do objeto

O objeto de estudo desta investigação são as representações sociais sobre os papéis de liderança exercidos por mulheres, e os objetivos são compreender o estilo de liderança das mulheres e se há correspondência entre os estereótipos de gênero e o estilo de liderança adotado. Os objetivos gerais da pesquisa são, compreender as dinâmicas de liderança no mercado de trabalho, focando na mulher em posição de líder e compreender as percepções sociais de estudantes que, potencialmente, poderão vir a exercer funções de liderança. Em termos mais específicos: é comparar as diferenças de respostas entre homens e mulheres e verificar de que maneira os estereótipos influenciam a percepção de liderança dos jovens representados. Para se compreender o desempenho de funções de liderança por pessoas do sexo feminino e se há correspondência com os estereótipos de gênero.

2.2 Metodologia

Para a recolha e análise da informação que permita responder à questão de partida foram tomadas duas opções metodológicas, nomeadamente a realização de entrevistas³ e a elaboração de um inquérito⁴ via *on line*, sendo que a primeira escolha se deve à especificidade do tema, pretendendo desta forma chegar a indivíduos que tenham ligação ao mesmo. Adota-se uma metodologia que contempla técnicas de cariz qualitativo e quantitativo no desenvolvimento do projeto para se poder responder à pergunta de partida e por se considerar o mais adequado face ao tema de investigação (Quivy e Campenhoudt, 2005: 32): inquérito e entrevista.

As entrevistas foram aplicadas a indivíduos com ligação direta a cargos superiores e também a indivíduos ligados a entidades que lutam pela igualdade de gênero, de forma a se compreender as suas perspetivas. O *guião 1*, foi aplicado a mulheres e/ou homens que lideram entidades que lutam pela igualdade de gênero, ou seja, que têm uma contribuição ativa neste âmbito (indivíduos que discutem publicamente os estereótipos de gênero), desde o CIEG e a CIG, foram entrevistadas três mulheres e um homem. O conjunto de

³ Anexo B - Guião 1 _ Entrevista

Anexo C - Guião 2 _ Entrevista

⁴ Anexo D - Guião 3 _ Inquérito por questionário

entrevistados pertencem maioritariamente ao setor da educação, trabalham na sua maioria como professores em universidades, no que diz respeito à formação académica, são de áreas distintas. No *guião 2*, foram escolhidas mulheres que exercem funções de liderança, apesar de o objetivo inicial ser entrevistar mulheres em setores distintos do mercado de trabalho, as que foi possível entrevistar exercem as suas funções profissionais no setor da educação, como presidente e vice-presidentes de faculdade/s, entrevistou-se três mulheres.

As entrevistas transcritas, protegem o anonimato dos entrevistados, a identificação dá-se por “Entrevistado/a x”, de forma a garantir a confidencialidade dos dados. Algumas entrevistas foram realizadas via skype e as restantes presencialmente. Foram realizadas durante o mês de fevereiro, do ano 2018 e uma no mês de abril, e no início foi entregue o consentimento informado aos participantes (por skype, via e-mail), identificando-me e apresentando os objetivos da dissertação, e no fim foi reforçado o âmbito, também o agradecimento e que o trabalho será enviado a cada um dos entrevistados. Antes de submeter as transcrições no trabalho, foi anteriormente enviado a cada participante, junto com a gravação da mesma (do qual foi ressalvado no início de cada entrevista se concordavam com a gravação e o uso da mesma, e no fim foi reforçado o âmbito nesse sentido). A declaração do consentimento informado foi sofrendo alterações consoante a data de entrevista e o local da mesma.

Aos seguintes entrevistados foi aplicado o *guião 1*:⁵

Entrevistada 1 - Selecionei-a pelo seu contributo ativo numa entidade que luta pela igualdade de género, nomeadamente a CIG. Aos restantes entrevistados também foi aplicado o *guião 1* e foram selecionados pelo seu contributo ativo numa entidade que luta pela igualdade de género, nomeadamente o CIEG, especificamente aos seguintes entrevistados: Entrevistada 3, Entrevistado 4 e Entrevistada 7.

⁵ Entrevistada 1 - A entrevista durou cerca de 15 minutos sexta-feira, dia 9 fevereiro de 2018, deveria ter começado às 16.30, mas devido a um imprevisto teve início mais tarde, do qual foram selecionadas algumas perguntas.

Entrevistada 3 - Entrevista realizada a 15 de fevereiro 2018, presencialmente.

Entrevistado 4 - Entrevista realizada a 19 de fevereiro 18, às 16h.

Entrevistada 7 - Entrevista realizada a 14 de abril 2018, via skype.

Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres

Às seguintes entrevistadas foi aplicado o guião 2:⁶

Entrevistada 2 - Selecionei-a por exercer uma função de liderança no mercado de trabalho enquanto vice-presidente de uma faculdade.

Entrevistada 5 - Selecionei-a por exercer uma função de liderança no mercado de trabalho enquanto vice-presidente de uma faculdade.

Entrevistada 6 - Selecionei-a por exercer uma função de liderança no mercado de trabalho enquanto presidente de uma faculdade.

Por fim, no *guião 3*, que corresponde ao inquérito, optou-se por estudantes de gestão: pretende-se compreender as representações sociais sobre a liderança feminina em estudantes de cursos de Gestão, nomeadamente do 1º, 2 ao 3º ano. Saber se existe um estereótipo de género, entre homens e mulheres relativamente ao que vai ser o futuro no mercado de trabalho, focando naquilo que vão ser mulheres em posições de liderança.

A escolha por inquirir estudantes de cursos de gestão, foi para se poder compreender as suas perspetivas sobre o exercício de funções de liderança por parte de mulheres, porque sendo alunos de gestão iram estar inseridos em cargos dentro de uma organização, alguns destes em cargos de chefia. E pretende-se perceber as suas posições sobre esta temática. Portanto a escolha metodológica foi realizada tendo em atenção ao tipo de informação que se pretendia recolher, neste caso, o objeto de estudo. A opção pelo inquérito via *on-line*, foi escolhida pela facilidade na recolha dos dados e conseguir obter mais informação de forma a não comprometer a identidade dos indivíduos. Também optou-se por realizar um inquérito pelo ajustamento face ao objetivo e pela facilidade em retirar as respostas para uma base, pela maior rapidez na recolha de dados, do qual a base foi descarregada em excel, posteriormente transformada e analisada em SPSS.

O inquérito *on-line* foi aplicado a alunos de cursos de gestão da universidade ISCTE Business School, cuja aplicação foi solicitada autorização e um representante enviou o inquérito aos estudantes via e-mail, para que os alunos pudessem depois remeter as suas respostas. Não houve acesso ao e-mail dos estudantes, de forma a respeitar a regra de proteção dos dados e privacidade. No final obtiveram-se 59 respostas no total. Nota: Este

⁶ Entrevistada 2 - Entrevista: Realizou-se via Skype, a 12 de fevereiro de 2018 às 19h.

Entrevistada 5 - Entrevista: Via Skype, a 19 de fevereiro de 2018 às 17.30h.

Entrevistada 6 - Entrevista, via Skype, a 21 de fevereiro de 2018 às 19h.

guião foi aplicado *on-line*, e encontra-se disponível através deste link: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeN8f6XBAahd02vE6FpaEKBtKy0Y4G1TTo9dinzAIh1VBxIXw/viewform> (Visualizado a:16/05/18).

O inquérito foi também aplicado a uma pequena porção de alunos de outras universidades e de cursos como gestão do desporto, cuja seleção se prende com o facto de os estudantes de gestão quando entrarem no mercado de trabalho, poderem vir a estar, potencialmente, associados a empresas privadas ou a cargos públicos de direcção ou estarem próximos de indivíduos com posições de liderança no local de trabalho.

2.3 Dificuldades na metodologia

Uma das dificuldades encontradas ao longo da recolha da informação empírica deste trabalho foi o facto de a maioria dos indivíduos associados a organizações que defendem a igualdade de género serem maioritariamente constituídas por mulheres, o que dificulta a comparação de respostas entre o conjunto de entrevistados pelo género. O inquérito realizado também foi maioritariamente respondido por indivíduos do sexo feminino, ou seja, a nível comparativo existem menos homens a responder a questões de representações sociais do género o que dificulta também comparações nesse sentido.

Apesar de ter conseguido obter este conjunto de entrevistados e aplicar o inquérito, inicialmente dirigi-me a faculdades para obter aprovação para realizar o inquérito, em que tive algumas recusas e outros casos em que não obtive qualquer feedback. A situação também aconteceu com organizações de mulheres em que obtive respostas negativas por não ser possível realizar entrevistas, ou casos em que não obtive resposta. Também me deparei com dificuldades nas realizações de entrevistas que por vezes já estavam marcadas e tiveram de ser desmarcadas por conflitos de agenda, ou questões relacionadas com dificuldades técnicas nas entrevistas realizadas por skype. Houve barreiras ao nível de conseguir obter alunos para a realização do inquérito, pois dirigi-me a diversas faculdades que deram resposta negativa com o intuito de enviar o inquérito aos alunos via e-mail, o que dificultou o processo. Houve caso de instituições do qual não obtive resposta ou não era permitido a realização de entrevistas para este âmbito, e determinados indivíduos do qual tentei entrar em contato sem sucesso para efetuar entrevistas.

CAPÍTULO III - ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1 Representações sociais do exercício de cargos de liderança por mulheres: Perspetivas sobre mulheres que ocupam posições de liderança

3.1.1 Inquérito por Questionário

Vamos fazer agora uma análise geral das respostas obtidas através do inquérito a alunos de gestão. Ir-nos-emos debruçar sobre as principais incidências dos resultados, remetendo para anexo a consulta dos resultados em detalhe⁷.

1) Caracterização sociodemográfica

Os estudantes a quem se aplicou o inquérito pertencem a cursos de gestão, na sua maioria são do ISCTE-IUL (94,9%), em minoria pertencem à Faculdade de Motricidade Humana (3,4%) e à Universidade Lusíada (1,7%) do qual estão compreendidos na faixa etária entre os 18-28 anos, em grande parte têm 20 anos.

Quadro 3.1 - Idade dos estudantes

Idade	Nº (Frequência Absoluta)	% (Frequência relativa)
18	3	5,1%
19	11	18,6%
20	27	45,8%
21	7	11,9%
22	4	6,8%
23	2	3,4%
24	3	5,1%
28	2	3,4%
Total	59	100%

⁷ Anexo E- Resultados do Inquérito por Questionário Administrado aos Alunos: Frequências Absolutas e Relativas

Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres

Os alunos pertencem todos a licenciaturas desde o 1º ao 3º ano, de gestão (96,6%), depois a gestão do desporto em que só apenas 2 alunos pertencem a esse curso (3,4%), e também à Faculdade de Motricidade Humana, também se pode observar que existe 1 aluno da Universidade Lusíada ligado ao curso de gestão.

Relativamente ao sexo, podemos retirar que a maioria dos inquiridos são mulheres, nomeadamente são 47 alunas (79,7%), enquanto apenas 12 indivíduos que responderam são do sexo masculino (20,3%). No total de 59 respostas verifica-se que a maioria dos alunos, nomeadamente 47, não são trabalhadores-estudantes (72,9%), e em menor valor 16 destes estudantes são (27,1%).

2) Exercício de funções de liderança

Na sua maioria os inquiridos são do sexo feminino, e apenas uma pequena percentagem são trabalhadores estudantes. Relativamente aos estudantes que trabalham, os que já assumiram posições de liderança (15,3%) consideram que esta não foi diferente consoante o género feminino ou masculino (18,6%), do qual a maior parte não chegou a assumir (25,4%), das 24 respostas obtidas.

3) Perceções dos estudantes face à existência de estereótipos de género

Aqui verifica-se que os estereótipos ainda têm influência sobre cargos de liderança, 46 alunos em maior percentagem consideram-no (78,0%), e apenas 13 alunos responderam que não (22,0%). A maioria considera que a liderança está mais ligada ao masculino (64,4%) e em menor percentagem os alunos consideram que a liderança está mais ligada ao feminino (35,6%), sendo que a maioria considera que o exercício de funções de liderança é diferente caso seja realizado por um homem ou por uma mulher (59,3%).

Sobre as expectativas futuras dos estudantes sobre o exercício de funções de liderança a maioria considera que apesar de ainda existirem estereótipos de género, os estudantes mostram-se positivos face ao futuro, em que consideram começar a existir mais mulheres em cargos de liderança e o género deixa de ser condicionante nesse sentido. Perspetivam melhorias nesse sentido e reportam uma maior paridade no desempenho de funções de liderança entre homens e mulheres. Também é de se ressaltar que os alunos em larga percentagem não julgam que o facto de ser homem ou mulher tenha tido influência nas suas respostas ao longo do inquérito (57,6%). Em concordância com as respostas retira-se que os homens têm tendência a estereotipar os comportamentos das mulheres e por isso, elas são postas de parte relativamente a cargos de liderança (57,6%). E também

grande maioria não concorda que a mulher é vista como submissa e sem capacidades de liderança (74,6%), no lado oposto a maioria concorda que a liderança está mais ligada ao masculino que ao feminino. A formação universitária também tem um papel importante na representatividade e inclusão de género, do qual observa-se que a maioria dos estudantes considera na sua perspetiva que a universidade os ajudou na desconstrução dos estereótipos de género (61,0%). Este último aspeto tem sido reforçado por diversos autores, que apelam ao papel da educação na igualdade de género, no qual o conhecimento tem um papel essencial para que exista promoção da igualdade (Oliveira, Simões e Vilas Boas, 2011, *apud* Oliveira e Augusto, 2017).

Alguns alunos nas observações apontam que esta questão de mulheres ocuparem funções de liderança é importante, é uma questão que deve ser abordada na sociedade e é fundamental para o desenvolvimento humano. É uma questão de que quem ocupa um cargo de liderança, ocupa, pela sua capacidade profissional e não pelo seu género, pode ter mais influência da sua personalidade do que propriamente do seu género. E vai haver mais mulheres em cargos de liderança, mas o percurso ainda é longo.

4) Tipo de estereótipos de género manifestos pelos estudantes

Como se pode observar pelas respostas no seu geral os alunos estão em concordância em várias questões, como por exemplo, se o exercício de funções de liderança é diferente caso seja realizado por um homem ou por uma mulher, a maioria considera que sim, é diferente. Também consideram que a postura de uma mulher que assuma um cargo de liderança é influenciada pelos seguintes estereótipos, entre eles, sensível ou delicada, tem uma comunicação de líder assertiva, no qual a maioria concorda, contrariando assim percepção que se tem da mulher. Entretanto os estereótipos prevalecem quando se ocupa um cargo de liderança, relativamente à eficácia na liderança de uma mulher num cargo superior ser diferente face à de um homem os estudantes não concordam (76,3%).

Mas em grande parte as respostas consideram que existem mais homens (56,0%) do que mulheres (5,1%) em posições de liderança, relativamente às razões apresentadas os estudantes em sua maioria, não acham que sejam estas as razões para tal, como não é pelos homens terem mais perfil de líder (76,3%) comparativamente às mulheres em que só uma minoria concorda (16,9%). Também a maioria não concorda que os homens são melhores dirigentes do que as mulheres (89,8%), nem exercem autoridade de forma mais eficaz (71,2%), ou terem mais autoconfiança (64,4%), e também não é por estarem mais predispostos a ocupar cargos de topo (64,4%).

Quadro 3.2 - Estereótipos de gênero

Estereótipos	Nº (Frequência absoluta)	% (Frequência Relativa)
Sensível ou emocional/ Meiga e Delicada	28 não concordam	47,5%
	31 concordam	52,5%
Está mais recetiva a ideias (do que os homens)	39 não concordam	66,1%
	20 concordam	33,9%
É boa ouvinte face a ideias dos colegas	28 não concordam	47,5%
	29 concordam	49,2%
	2 sim/não concordam	3,4%
Tem uma comunicação de líder assertiva	24 não concordam	40,7%
	34 concordam	57,6%
	1 sim/não concordam	1,7%
É rígida e direta no seu discurso	27 não concordam	45,8%
	32 concordam	54,2%
Total	59	100%

Conclui-se que ainda persistem estereótipos pois a maioria dos inquiridos acredita que existe diferença entre o exercício de funções de liderança entre homens e mulheres, do qual verifica-se que os estereótipos representados continuam a ter grande influência na maioria das respostas apresentadas. Entre os quais, a mulher ter uma postura de liderança mais sensível, meiga e delicada, entretanto aspetos como comunicação de líder assertiva, ser rígida e direta no seu discurso também são ressaltados no exercício de funções de liderança por parte da mulher. Relativamente à eficácia, os alunos no geral não acreditam que exista muita diferenciação na ocupação de um cargo superior por um homem ou por uma mulher. Verifica-se que apesar de haver mais homens em cargos de liderança, as razões não passam por serem melhores dirigentes, exercem autoridade mais eficaz ou

terem mais autoconfiança, pois nas respostas obtidas apenas uma pequena percentagem concorda com as conclusões apresentadas.

3.1.2 Entrevistas

Neste capítulo vamos dividir as transcrições por categorias, de forma a compreendermos a perspetiva dos entrevistados sobre as questões apresentadas, começando pela formação universitária dos entrevistados.

1) Formação académica

Sobre a formação universitária, os entrevistados detêm formações diversas, como se pode verificar de seguida relativamente à questão do curso que tiraram.

Entrevistada 1: "(...) eu tirei sociologia no ISCTE, depois fiz o mestrado no ISCTE, o mestrado era em Sociologia Industrial das Organizações e do Trabalho(...)."

Entrevistada 2: "Sociologia, sociologia do trabalho."

Entrevistada 3: "A licenciatura foi em gestão e administração pública, ah... na vertente de gestão de recursos humanos, eu digo na vertente porque tinha umas cadeiras que eram específicas dessa área, porque de resto o curso era igual para toda a gente. Depois fiz o mestrado em sociologia, e fiz o doutoramento em ciências sociais na especialidade sociologia."

Entrevistado 4: "Foi sempre antropologia, na licenciatura, no mestrado e no doutoramento."

Entrevistada 5: "Gestão."

Entrevistada 6: "Eu tirei o curso de gestão."

Entrevistada 7: "A minha formação de base, a minha licenciatura é psicologia educacional, depois e a minha profissão principal, sou psicóloga educacional numa escola. Depois tirei o mestrado em gestão de sistemas de *e-learning*, das tecnologias e das ciências de educação, é uma área que eu gosto muito e continuo a investigar a nível da tecnologia, e depois tirei, fiz o doutoramento em geografia humana, portanto andei em várias áreas (risos)."

2) Barreiras à entrada no mercado de trabalho

Verifica-se então com as entrevistas que a maioria das entrevistadas mulheres sentiu barreiras na sua entrada para o mercado de trabalho, como refere a Entrevistada 2: "(...)

Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres

Sim. Posso dizer que sim logo na entrada, posso dizer que sim. Eu não chamaria exatamente barreiras, porque eu de facto, eu entrei, eu senti foi condicionantes (...)".

As entrevistadas 1 e 3 também relatam barreiras na sua entrada para o mercado de trabalho.

Entrevistada 1: "(...) um sexismo que vai desde as formas mais explícitas, às formas mais subtis do chamado *patronizing*, por exemplo, não é... que acontece muito, não é, numa reunião, quando ao expor a sua reunião, e houver um homem que por exemplo, nos diz, estiveste muito bem, como se precisássemos do aval ou do consentimento da figura masculina(...).

Entrevistada 3: "(...) eu seria muita injusta se dissesse... ah, encontrei esta ou aquela barreira..., mas que havia sim algumas situações em que o facto de ser mulher me colocava algumas dificuldades, isso posso dizer que sim."

Existem setores que podem ser mais estereotipados que outros, como no setor da banca ressaltado por uma das entrevistadas, enquanto o setor da educação está mais ligado ao feminino, como o reportam as seguintes entrevistadas 5 e 7.

Entrevistada 5: "Sim, tive obstáculos não na Universidade da Beira-Interior, mas noutros setores como o da banca, experimentei restrições."

Entrevistada 7: "No contexto específico onde eu estava da educação, não, porque aliás é um (...) e eu estou, trabalho no básico e secundário em escolas, portanto, é uma realidade diferente das empresas completamente, não é.(...) Portanto, não senti grandes resistências, ainda, por cima estando numa profissão, que era uma profissão da área social, que também está mais tradicionalmente associado com mulheres, não é."

Portanto existe o preconceito da mulher e o homem estarem associados em determinadas funções, exemplo a mulher à educação.

Visto o conjunto de entrevistas ter sido aplicado maioritariamente a mulheres, elas referem o peso dos estereótipos, nesta fase inicial, e apenas uma do conjunto de entrevistadas femininas respondeu que não sentiu barreiras ou condicionantes, nomeadamente a Entrevistada 6: "Não, não."

3) Acesso a oportunidades profissionais

Através das respostas observa-se que a maioria dos entrevistados teve dificuldades no acesso a determinadas posições superiores, nomeadamente as mulheres sentiram mais

Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres

dificuldades nessa ascensão, devido a estereótipos, como o relatam as seguintes entrevistadas.

Entrevistada 1: "(...) a metáfora que melhor descreve o seu percurso é a de labirinto, é muitas vezes sentir que se vive rodeada de barreiras, encruzilhadas, becos sem saída, portanto é um caminho sinuoso e difícil. (...)"

Entrevistada 7: " Sim, quer dizer, as oportunidades como eu disse não eram, não há assim muitas oportunidades de progredir na carreira (...)".

Apenas uma pequena quantidade das entrevistadas refere que não sentiu obstáculos na sua ascensão profissional, neste caso a Entrevistada 6: "Nunca senti grandes barreiras."

Se os entrevistados tiveram acesso às oportunidades que ambicionaram profissionalmente, a maioria dos entrevistados, na sua maioria mulheres, estão de acordo sobre os desafios perante uma ascensão na carreira, como se verifica pelas seguintes respostas e que nem sempre tiveram acesso a determinadas posições.

Entrevistada 3: "(...) nesta altura sou professora auxiliar, e, portanto, acho que alcancei, com grandes lutas, dificuldades, etc.; mas, como lhe disse, posso dar como satisfeita porque tenho tido sorte."

Entrevistada 5: "Ah, sempre tive, embora às vezes, hum... de uma forma arqueada, também por ser mulher, por ter sido mãe quando estava a fazer o doutoramento, portanto tive as oportunidades, embora algumas vezes mais tarde do que aquilo que pretendia."

Entrevistada 2: "Determinados lugares que eu gostaria de ter entrado, e que não consegui, portanto, não consegui ter sempre acesso."

4) O desempenho de funções de liderança

Os entrevistados no geral consideram que o desempenho de funções de liderança é distinto caso seja exercido por homens ou por mulheres. Como se pode observar pelas seguintes respostas, Entrevistada 3: "Eu creio que sim, da minha experiência, ou seja, aquilo que eu observei ao longo da minha vida profissional, eu vi essas diferenças, vi essas diferenças quando trabalhei na rádio, vi essas diferenças quando trabalhei na reitoria, até vi essas diferenças quando dei aulas no 2º ciclo."

Entrevistada 7: "É assim, eu acho que de alguma forma sim, e isso é o reflexo quer dos estereótipos que existem na sociedade, dos papéis de género por um lado, hum... e

também pelo percurso que as mulheres têm de fazer para lá chegar, para chegar á liderança."

O acesso a cargos de liderança não deveria ser condicionado pelo género, como relata o Entrevistado 4: " (...) não há efetivamente paridade no acesso a cargos de liderança, e, portanto, as mulheres são tradicionalmente afastadas deles (...) idealmente os estilos deviam ser individuais e não marcados pelo género."

Também tentamos perceber se enquanto mulher, ao longo da carreira sofreram algum tipo de estereótipo dentro da sua área, pergunta aplicada somente a mulheres em funções de liderança, pelas respostas pode-se retirar que, as seguintes entrevistadas não consideram ter sofrido estereótipos relativos ao género.

Entrevistada 5: "Não, acho que não."

Entrevistada 6 - "Hum... não, não, enquanto mulher não. Às vezes, mas isso acho que tem mais a ver com a idade do que com o género (...)"

Entretanto a seguinte entrevistada sentiu por ser um assunto mais trabalhado por mulheres, Entrevistada 2: "Hum... sim, eu acho que sim, nomeadamente desde que eu trabalho a questão dos estudos de género é, os estudos de género são trabalhados maioritariamente por mulheres, hum, e então eu acho que muitas vezes há aquela visão de, portanto uma visão muito negativa, a nível de senso comum, sobre o que é o feminismo."

5) Estereótipos de género

Os principais estereótipos de género que influenciam mulheres em cargos de liderança, considerados pelos entrevistados, são a mulher adotar uma postura masculina, Entrevistada 3: "Eu creio que o estereótipo muito comum é a ideia de que a mulher tem de ser, passo a expressão «dura», ou que tem que agir como um homem, e agir como um homem são aqueles estereótipos de que os homens são menos emotivos, de que são muito mais formais, que são muito mais frontais, por exemplo."

Entrevistada 2: (...) às vezes há uma ideia muito desagradável, de que será uma mulher que de alguma forma é mais próxima de um perfil masculino (...) ou uma mulher que não tenha filhos, é um pouco algo essa ideia, se uma mulher está num lugar de homem é porque ela se assemelha mais numa forma de ser, de estar masculina."

Ou até o oposto, ter uma postura considerada muito feminina, Entrevistada 6: "Porque, acho que é um estereótipo que existe, o ser muito feminina, (...) o ter uma postura muito feminina, nem sempre é associada a posições de gestão ou de liderança."

A seguinte entrevistada, considera as duas possibilidades de estereótipos, Entrevistada 7: "Bom, há um que é terrível é "como é que ela lá chegou" (...) todos os estereótipos femininos que é ser mulher, que está associado a ser mulher na nossa sociedade, ser mais frágil emocionalmente, de ser mais branda (...) uma mulher na liderança às vezes quando é eficaz dizem que parece um homem, não é, pronto, perde um pouco a sua feminilidade entendida pelos outros obviamente, esse acho que é o principal estereótipo."

A mulher até pode não ser considerada para uma posição de liderança, como refere o Entrevistado 4: "Hum... e, portanto, eu vejo isso pelo lado negativo, isto é, uma organização que tem uma tradição patriarcal, que está toda habituada a lideranças masculinas, e que de repente tem uma liderança feminina, essa liderança feminina, vai ser alvo de estereótipos que vão dizer que ela vai falhar em certas coisas."

E continuamos com a questão sobre o estereótipo da dominação masculina, uma mulher que ocupe um lugar de liderança está associada a um perfil mais masculino, Entrevistada 7: "Mas pronto obviamente que isso implica que elas têm, uma mulher para progredir neste sistema, tem que de alguma forma adotar alguns comportamentos ditos como mais masculinos, não é, para poder ser reconhecida, progredir, e por aí fora, portanto, claro que tem influência."

Verifica-se ainda em Portugal uma sociedade patriarcal, relato dado pelo Entrevistado 4: "Sim, pois como vivemos numa sociedade patriarcal onde claramente existem estatisticamente nas lideranças, o modelo de direção das organizações, é sempre uma espécie de metáfora do modelo militar, que é um modelo masculino e patriarcal por excelência, não é."

Os estereótipos de género têm influência na postura dentro do mercado de trabalho, na medida em que o facto de ser mãe e dona de casa tornam-se condicionantes para a ascensão na carreira, como aponta a Entrevistada 5: "Ah, pelo facto de ser mulher propriamente nunca senti, ah... restrições, hum... (...) ou seja, a organização nunca me restringiu a progressão na carreira. Agora há soluções, há papéis, como o de mãe, de maternidade, etc.; de certa forma vão influenciar essa progressão na carreira."

Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres

Continuando nesta categoria sobre os estereótipos os entrevistados apresentam as suas considerações, face a uma afirmação apresentada, retira-se que, Entrevistada 1: "Toda a gente que trabalha na área dos estudos de género sabe que existem estereótipos e que os estereótipos de género obviamente pesam muito, naquilo que são as vivências, as trajetórias. Reconheço plenamente o peso dos estereótipos."

Verifica-se ainda em Portugal uma sociedade patriarcal face a outros países da Europa do Norte que são mais desenvolvidos, como relata a Entrevistada 3: "Hum... porque o estereótipo é transversal em independentemente do género, o estereótipo está na cabeça das pessoas e dos seus comportamentos, independentemente de ser homem ou mulher, mas eu considero que a nossa sociedade caminha, eu não sei se para uma igualdade de género mas estamos todos, todas a lutar para que isso aconteça. Mas ainda há muitas desigualdades e nós temos que ver culturalmente os países são muito distintos uns dos outros, não é... nós estamos aqui em Portugal e falamos muito destas questões da liderança no feminino e do facto de não haver muitas mulheres em posições de liderança, e até das desigualdades salariais, etc."

Verifica-se que Portugal continua a ter uma grande desigualdade a nível salarial, e que ainda existe uma forte pressão sob mulheres em cargos de liderança, em que a mulher sofre mais com estereótipos de género face aos homens, quando ocupa um cargo de liderança como se denota pelas respostas dos seguintes entrevistados.

Entrevistado 4: "Se se quiser criticar ao analisar uma atuação de uma mulher num cargo de liderança, o primeiro recurso para a explicação, é o género. Vai-se logo dizer que ela fez isto porque é mulher, ou foi uma característica feminina que foi acionada, e normalmente isso é visto de forma negativa ou suspeitada, ou pelo menos às vezes até a desculpar, não é. E isso, é o reflexo da assimetria de género, não é... aos homens escapa a definição de género, e as mulheres são sobre marcadas pela definição de género."

Entrevistada 7: "Bem é isso, ela fala também, mesmo quando por exemplo houve mulheres como a Thatcher, agora como a Merkel, são tida como muito masculinas (...) é como se, uma mulher de alguma forma entrasse mais num estereótipo feminino, e não pode ser conhecida como líder. Portanto, acho que isso é das influências maiores."

As seguintes entrevistadas, consideram que o desempenho de funções de liderança é distinto caso seja exercido por homens ou por mulheres, não tanto pela influência do

Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres

género, mas pela personalidade de cada indivíduo e a maneira como reage às situações a que é exposto.

Entrevistada 2: "Eu acho que é sempre distinto, consoante o perfil da pessoa, é óbvio que as mulheres podem desempenhar algumas circunstâncias especiais em comum, não é... nomeadamente, neste espaço todas as mulheres ter chegado há pouco tempo a posições de mais destaque, e de mais poder de forma a, que isso temos em comum, e a forma como encarámos esse facto e como reagimos a isso."

Entrevistada 5: "Não, não considero que seja distinto, não acho que o sexo influencie o desempenho em termos de liderança ou mesmo, em qualquer outro tipo de funções."

Entretanto a seguinte entrevistada, considera que o género tem influência no desempenho de funções de liderança, Entrevistada 6: "Eu penso que o desempenho pode ser, é diferente porque, devido às características do género, portanto acho que às vezes as mulheres têm realmente. Há capacidades que os homens têm mais desenvolvidas, há capacidades que as mulheres têm mais desenvolvidas, portanto eu penso que é diferente. Embora, os resultados possam ser muito similares, mas a forma como é conduzido acho que é diferente."

Relativamente à liderança estar mais associada ao masculino, e se acham que a questão faz sentido considerando o mercado de trabalho atual, retira-se pelas respostas que a discriminação ainda é acentuada, apesar dos progressos que têm sido realizados para uma maior igualdade entre mulheres e homens, dentro e fora do mercado de trabalho, ao nível do lar deve existir maior partilha de tarefas domésticas entre o casal. Como o refere a seguinte entrevistada.

Entrevistada 3: "Mas, digamos que essa discriminação continua a ser extremamente acentuada, basta nós olharmos, por exemplo, para a constituição dos conselhos de administração das grandes empresas, para a constituição dos próprios governos, para o próprio parlamento. Embora isso também nos conduza a outras questões, que têm a ver com uma certa masculinização do próprio exercício quotidiano da política que por exemplo, as reuniões dos partidos, há muitas reuniões que são há noite, e as mulheres continuam a estar sobrecarregadas com as tarefas domésticas, muitas vezes elas para poderem participar têm que fazer grande sacrifício para a família."

Os progressos realizados são tidos em conta pelos seguintes entrevistados, apesar de ainda haver muito que fazer, Entrevistado 4: "Hum... e isso continua a existir claramente,

começam a emergir noções de liderança, seja lá isso o que for, mas começam a surgir noções disso que são hum... vistas como podendo ser distribuídas equitativamente por homens e mulheres e serem independentes do género."

Entrevistada 7: "Sim, eu acho que ainda faz muito, e vê-se que as progressões e medidas de seleção para cargos de maior relevo, hum... ainda de alguma forma existe um enviesamento para o masculino, e isto também por um outro lado tem a ver não é só a liderança que é masculina, é o cuidar que é feminino."

6) O Mercado de Trabalho

As quotas podem ser positivas para que essa evolução aconteça, constata-se que tanto mulheres como homens sofrem estereótipos, algo que é tido como transversal a ambos, contudo é sobre as mulheres que os estereótipos têm maior peso, no que diz respeito ao acesso a cargos de liderança, Entrevistada 1: "O percurso tem sido de facto, um percurso muito lento, as únicas possibilidades são possibilidades muito contextualizadas de intervenção nas empresas, através de autorias do género que permitem exatamente perceber quais são os bloqueios ou aquilo que se chama o teto de vidro.(...) Ou então a única esperança para um segmento muito específico, é a lei 62/2017, que tenta promover o equilíbrio de mulheres e homens nos órgãos de administração, de fiscalização nas empresas do setor empresarial e cotadas, portanto em todas, aqui através desta lei (...)."

As políticas aplicadas devem ser inclusivas, e que abranjam tanto as mulheres como os homens para uma maior paridade. Entrevistado 4: "Hum, tem que ser, mas tem que ser através de políticas de igualdade de oportunidades, tem de ser através de ação afirmativa, porque o simples facto de haver mais mulheres licenciadas, por exemplo, do que homens, e no entanto haver mais homens em liderança do que mulheres, é a evidência de que só se vai lá com a promoção de ação afirmativa."

Entrevistada 7: "Olha eu acho que uma das formas de alterar é muita lenta, a alteração, a mudança acho que sim que vai alterar, que é alterado mas demora, e por isso as legislações que vão surgindo são muito importantes."

Apesar de haver mais mulheres a prosseguir o ensino superior que homens, como se nota em Portugal, a verdade é que são mais eles que ocupam cargos de liderança, os entrevistados ressaltam que a mudança é lenta, e que leis como, a lei de quotas são imprescindíveis para que exista uma maior igualdade entre mulheres e homens a nível de cargos de liderança.

Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres

Entrevistada 3: "Eu espero que sim, porque as mulheres também fazem a sua pressão, não é... e uma coisa é ver poucas mulheres a fazer pressão, outra coisa é haver muitas mulheres a fazer pressão. E eu acho que, como lhe disse há pouco, que a médio longo prazo alguma alteração vai ter e ocorrer, não é... ah, nós vemos algumas mudanças que existem desde o 25 de abril até hoje, muito mais mulheres puderam aceder ao ensino superior, coisa que não acontecia no passado."

Também a questão do assédio que afeta maioritariamente as mulheres, apontado pela Entrevistada 2: "(...) tudo o que é assédio, mais de cariz sexual, são as mulheres as principais vítimas, portanto ai é um problema que efetivamente afeta sobretudo as mulheres."

Devem existir políticas que permitam o desenvolvimento de uma sociedade mais paritária entre géneros, também se verifica que a associação da mulher a tarefas domésticas pode ser um entrave na progressão de carreira, portanto as políticas devem ser inclusivas, e que abrangem tanto as mulheres como os homens, como o reforçam as seguintes entrevistadas 5 e 6.

Entrevistada 5: "Ah, considero que o mercado de trabalho atualmente, hum... sobretudo em contexto português, ainda, a liderança, na liderança das organizações predomina o sexo masculino, e como tal, coloca barreiras, hum... no acesso e na progressão à mulher."

Entrevistada 6: "Neste momento, é mais difícil porque o mercado esta muito competitivo, as mulheres estão sempre associadas ao papel de mãe, de vários papéis, de ter que desempenhar vários papéis na família, e isso acho que às vezes a prejudica."

Ainda há muito que se fazer para uma maior igualdade de género dentro do mercado de trabalho, e esta última questão é no sentido de ser compreender o que falta ser feito nesse sentido, aqui são apontados vários fatores a ter-se em consideração, nomeadamente, medidas, ou seja, leis que capacitem as empresas de integrarem mais mulheres em cargos de chefia, mencionado pelos seguintes entrevistados 1,3 e 4.

Entrevistada 1: "(...) uma das vias, obviamente, é a via que está a ser seguida, a da regulação, mas a via da regulação permite um maior equilíbrio entre mulheres e homens (...) portanto eu acho que a legislação é importante, mas apoiar e incentivar a auto regulação não pode ser esquecido (...) é apostar na regulação, na lei, e apostar no incentivo à sensibilização, à consciencialização e ao apoio às empresas para fazerem este percurso."

Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres

Entrevistada 3: "Porque muitas vezes as pessoas não se socorrem disso, mas podem socorrer-se da lei para reivindicar os seus direitos (...) Mas como eu lhe disse, na minha perspetiva, a luta maior é conseguir mudar mentalidades."

Entrevistado 4: "Ah, é isso sobretudo, é fundamentalmente uma política de ação afirmativa, é absolutamente necessário, quer dizer não há volta a dar, quer dizer a única forma é mesmo, obrigar legalmente à compensação por esse desequilíbrio histórico."

Também a educação é um motor de desenvolvimento para uma sociedade mais instruída e inclusiva, e a escola é fundamental no processo de socialização e da interiorização dos papéis de género, especificado pela Entrevistada 7: "Bem, começar pelos mais pequeninos, isto é que pode dar frutos interessantes, e como eu trabalho na educação isso para mim faz particularmente sentido, e já há muito trabalho, e começa a haver cada vez mais nas escolas, desde o pré-escolar trabalho com as crianças relativamente aos papéis de género."

As entrevistadas concordam que as leis devem promover maior igualdade e nota-se que o progresso para que tal aconteça ainda é longo, Entrevistada 2: (...) é óbvio temos vindo a evoluir, mas evoluímos a um ritmo muito lento. (...) o facto de termos por exemplo, noutra área, o facto de termos agora uma lei de quotas, para as empresas cotadas, a NUPSI 20 e as empresas maiores (...) tudo isto, vai ajudando."

Entrevistada 5: "Ah, proximamente, não diria, acho que não, a longo prazo tenho esperança que isso venha a acontecer, precisamente porque a percentagem das mulheres formadas começa a ser cada vez maior, e destacar-se em relação á dos homens, e portanto isso vai ter efeitos, nomeadamente, hum... em lugares de liderança, só que não vislumbro para os próximos 5 a 10 anos uma mudança significativa."

E aqui verifica-se novamente a questão da maternidade, Entrevistada 6: "Hum... eu penso que há uma tendência para reconhecer que as mulheres, inclusivamente, às vezes têm desempenhos superiores aos dos homens em cargos de liderança. E isso está provado em muitas circunstâncias, mas acho que tem sempre aquele problema da maternidade, da família, que para alguns empregadores ainda é uma barreira."

CAPÍTULO IV - CONCLUSÃO

O objetivo desta dissertação é o de compreender as representações sociais sobre os papéis de liderança por parte de mulheres e se há correspondência entre os estereótipos de gênero, algo que não se pode confirmar pois uma larga percentagem dos entrevistados e inquiridos considera que não existe influência do gênero, sendo que outros fatores como idade ou personalidade do indivíduo é que influenciam a sua liderança.

Enquanto outra percentagem dos entrevistados e dos inquiridos, considera que alguém que ocupe um cargo de liderança é pressionado pelos estereótipos de gênero, especialmente, as mulheres que sofrem mais, e inclusive podem adotar um estilo de liderança mais masculinizado, como o referem alguns dos entrevistados. Apesar dos grandes contributos existentes sobre esta temática, deveriam existir mais estudos vocacionados para compreender esta dimensão do exercício de funções de liderança por mulheres, que recolham informação empírica em que se pudesse corroborar ou não as representações sociais existentes. Podemos verificar que os estudantes têm uma perspetiva mais otimista, face aos entrevistados em que a maioria está inserida há um período relativamente dilatado de tempo no mercado de trabalho e vêem o contexto atual com um olhar mais desanimador, por não haver muitas mulheres em cargos de liderança. Após a realização deste projeto é possível retirar que relativamente à questão inicial, de compreender as dinâmicas de liderança no mercado de trabalho, focando no exercício de cargos de liderança por indivíduos do sexo feminino, e saber se existe uma relação entre estereótipos de gênero e o estilo de liderança adotada, pode-se retirar que, os entrevistados e os inquiridos consideram que, o gênero não deve ser considerado enquanto barreira, mas existem outros fatores a se considerar sobre o indivíduo que ocupe uma função de liderança. Questões relacionadas com o seu desempenho nessa função, se tem capacidades para desempenhar o cargo em que o gênero não deve ser o primeiro fator quando algo corre bem ou mal.

Como apontaram as entrevistadas, normalmente parece que uma mulher a exercer um cargo de liderança deve ser parabenizada por alguém, como se não estivesse lá pelo seu mérito. Em comum as respostas do inquérito e das entrevistas demonstram o papel da escola, com o importante papel de ensinar valores fundamentais como a promoção da igualdade entre géneros. O papel da universidade em promover a educação, para a difusão de conhecimento e contribuir para o progresso social torna-se fulcral, como foi apontado pelos estudantes inquiridos, estes consideram que a formação universitária foi importante

para a desmistificação de estereótipos de géneros. Os entrevistados também abordam o papel da educação importante neste processo de desconstrução de estereótipos de género. As desigualdades além de terem sido referidas teoricamente, também são relatadas por uma percentagem dos entrevistados, que demonstram existir um grande impacto dos estereótipos dentro do setor da educação. Autores como Oliveira, Simões e Vilas Boas, também verificaram a importância da educação no processo social para um maior progresso e inclusão social a vários níveis, entre eles pode-se aplicar a paridade entre géneros (2011, *apud* Oliveira e Augusto, 2017:18). Também os jardins-de-infância devem desde cedo promover a igualdade para esbater diferenças de género, alertando para a cidadania, esta questão foi apontada por uma das entrevistadas, e que se torna importante ressaltar. Na literatura também se encontra contributos que defendem que é através da socialização primária que se promovem este tipo de valores (Oliveira e Mendes, 2017: 172). Os entrevistados e os inquiridos demonstram que ainda há muito que se fazer, concordam que existem mais homens em cargos de liderança, mesmo havendo mais mulheres no ensino superior. Ambos compreendem que esta situação deve ser alterada e ajustada ao contexto atual, pois as mulheres têm capacidades de líder e devem ser avaliadas pelas suas capacidades e não pelo seu género.

A questão das quotas também foi apontada pela maioria dos entrevistados que serve de política ativa para uma maior inclusão de mulheres em cargos de chefia, é necessário existirem medidas pró-ativas de forma a promover a igualdade de emprego entre homens e mulheres no mercado de trabalho. A preocupação tida pelos estudantes e também pelos entrevistados no seu geral, passa por este tema dever ter maior peso na discussão política, devem então ser definidas estratégias para que o progresso aconteça, que apesar de lento como constatado pelos inquiridos e entrevistados, pode acontecer entre 5 – 10 anos. As questões do género devem ser discutidas no centro da agenda pública e política, dos quais deve-se esbater determinados estereótipos presentes na sociedade para uma maior representação feminina em cargos de chefia. Deve haver uma maior promoção da igualdade, em que as estratégias definidas devem ser adaptadas de acordo com a cultura organizacional, como o defendem Casaca e Lortie (2017: 60). A mudança de mentalidades também é uma das questões abordadas entre os entrevistados, do qual Portugal ainda tem um longo caminho a percorrer, em comparação, por exemplo a países nórdicos.

É comum pelas respostas das entrevistas e do inquérito que há mais homens que mulheres a ocupar cargos de chefia, isto não significa que as mulheres não estejam capacitadas para cargos de liderança. Tal como comprovam os resultados obtidos no geral pelo inquérito, as mulheres têm um perfil de liderança em que a sua comunicação é assertiva, rígida e direta no seu discurso. Apesar de a maioria considerar que os estereótipos se refletem quando a mulher ocupa um cargo de liderança, a sua eficácia não será diferente face à de um homem. É necessário esbater as barreiras que existem, pelo que a maioria dos entrevistados, neste caso, mulheres considera que na sua entrada para o mercado de trabalho tiveram um percurso difícil. Entretanto, para contrariar a ideia de que na liderança a mulher é liderada pelos sentimentos, ou considerada “sensível ou emocional/Meiga e Delicada”, temos as respostas do inquérito em que muitos consideram precisamente o contrário. Para este tema deviam haver mais estudos de nível empírico para que se possam verificar se existe realmente um efeito sobre os estereótipos de género no exercício de papéis de liderança por parte de mulheres. O facto é que também os homens podem sentir alguma pressão pelos estereótipos existentes, e deve-se também refletir isso nas pesquisas.

Neste domínio, os resultados desta pesquisa demonstram que uma parte dos indivíduos consideram que os efeitos desses estereótipos são visíveis, mas outros não verificam diferenças e apontam fatores como a personalidade do indivíduo no seu perfil de liderança. Como parte dos entrevistados não considera que o género tenha influência no exercício de cargos de liderança, mas sim a personalidade de cada indivíduo, independente do género ser feminino ou masculino. Contudo o fator género tem um grande peso e são sobretudo as mulheres que o sentem. Este projeto centra-se sobre a representação da mulher, mas existe uma preocupação também sobre o que é o papel do homem na sociedade, por exemplo, na distribuição das tarefas domésticas, ou o facto de os homens também sofrerem de estereótipos. Como em todas as matérias, encontra-se sempre forças e resistências, e esta não é exceção, este tema da liderança ainda é um assunto que tem um longo caminho a percorrer para uma maior representação de mulheres em cargos superiores, para uma inclusão e paridade social. Ainda existem estereótipos de forma acentuada na sociedade atual, principalmente no contexto português, e é necessária uma mudança de mentalidades.

BIBLIOGRAFIA

- Amâncio, Lígia (1998). *Masculino e feminino. A construção social da diferença*. Porto: Edições Afrontamento.
- Asgari, Shaki *et al* (2011), “When Do Counterstereotypic Ingroup Members Inspire Versus Deflate? The Effect of Successful”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38, 3.
- Bhatnagar, Deepti e Ranjini Swamy (1995), “Attitudes toward women as managers. Does interaction make a difference?”, *Human Relations*, 48, 11.
- Bass, Bernard (1990), *Handbook of Leadership - Theory, Research, and Managerial Applications*, The Free Press, 3rd edition.
- Casaca, Sara (2015), “A Igualdade entre mulheres e homens ea tomada de decisão na esfera económica: o longo percurso do enquadramento político e dos instrumentos normativos, *Revista de Estudos Demográficos*”, no 56.
- Casaca, Sara e Johanne Lortie (2017), *Handbook on Gender and Organizational Change*, International Training Centre of the International Labour Organization.
- Chiavenato, Idalberto (2004), *Introdução à Teoria Geral da Administração*, Elsevier Editora.
- Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género-CITE. Disponível em: http://www.cite.gov.pt/asstscite/downloads/Relat_Lei10_2015.pdf. (Consultado em: 11/04/2017; 11/04/2018).
- Cremer, de David, (2013), *The Proactive Leader - How to Overcome Procrastination and be a Bold Decision - Maker*, Palgrave Macmillan.
- Davidson, Marilyn e Burke Ronald (2000), *Women in Management, Current Research Issues Volume II*, Sage Publications.
- Duehr, Emily and Joyce Bono (2006), *Men, Women, are Managers: Are Stereotypes Finally Changing?*, University of Minnesota, Twin Cities, *Personnel Psychology*, 59, 815–846.
- European Institute for Gender Equality-EIGE. Disponível em: <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/what-is-gender-mainstreaming>. (Consultado em: 13/04/18).
- Hippell, Courtney *et al* (2011), “Stereotype Threat and Female Communication Styles”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37, 10.
- Goes, Antiqureira e Joel Gerson Lopes Filho (sine anno), *A Liderança para a Gestão de Pessoas: O Líder que as Empresas Procuram (on-line)*. Disponível em: http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013_34_7682.pdf (Consultado em: 10/04/2017).
- Instituto Nacional de Estatística (2012), *Estatísticas no Feminino: Ser Mulher em Portugal, 2001-2011*. Disponível em: https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=266486044&att_display=n&att_download=y. (Consultado em: 11/04/2017).
- Infopédia - Dicionário de Língua Portuguesa. Disponível em: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/g%C3%A9nero>. (Consultado em: 11/04/2017).
- Junior, Aloir (2014) “Liderança: Evolução das Suas Principais Abodagens Teóricas”, (UNIR), X Congresso Nacional de Excelência em Gestão.

Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres

- Latu *et al.* (2013), *Successful female leaders empower women's behavior in leadership tasks*, *Journal of Experimental Social Psychology* 49 (2013) 444–448.
- Loureiro, Paula e Carlos Cardoso (2008), “O Género e os Estereótipos na Gestão”, *Revista de Estudos Politécnicos*, Vol VI, nº 10.
- Lourenço, Maria e Maria Trevizan (2002), “Liderança Situacional: Análise de Estilo dos Enfermeiros-Líderes”, v.15, nº1, p.48-52 *Acta Paul Enf.*
- Mourão, Tânia e Ana Lúcia Galinkin (2008), “Equipes Gerenciadas por Mulheres - Representações Sociais Sobre Gerenciamento Feminino”, *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 21, 1.
- Nogueira, Maria (2006), “Os discursos das mulheres em posições de poder”, *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, vol. 9, n. 2.
- Nunes, Ana e Sara Casaca (2015), “As mulheres perante o desafio de uma carreira internacional”, *Sociologia, Problemas e Práticas (On-line)*, 77. Disponível em: <http://spp.revues.org/1821>. (Consultado em: 27/11/2017).
- Oliveira, Catarina e Amélia Augusto (2017), “El gender mainstreaming en la academia portuguesa, *Ciencia, Técnica y Mainstreaming social*, Nº 1”.
- Oliveira, Catarina e Andreia Mendes (2017), *Brincar Ao Género: Socialização e Igualdade Na Educação Pré-escolar*, ex æquo, n.o 36.
- Pinto, Ricardo (2009), *Introdução à Análise de Dados Com Recurso a SPSS*, Edições Sílabo.
- Potter, Jonathan (1985), “Some problems underlying the theory of social representation”, *Article in British Journal of Social Psychology*, 24.
- Quivy, Raymond e Luc Van Campenhoudt (2005), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva, Lisboa.
- Repositório da Universidade de Lisboa. Disponível em: http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/967/10/20686_ulsd057394_td_parte2_11.pdf. (Consultado em:07/12/2017).
- Rudman, Laurie e Julie E. Phelan (2010), “The Effect of Priming Gender Roles on Women’s Implicit Gender Beliefs and Career Aspirations”, *Social Psychology*, Vol. 41, 3.
- Sibley, Chris *et al* (2006), “Toward a Social Representations Theory of Attitude Change: The Effect of Message Framing on General and Specific Attitudes toward Equally and Entitlement”, *New Zealand Journal of Psychology*, Vol.35,1.
- Silva, Manuel (2008), “Desigualdades de género”, *Configurações - Revista de sociologia*, 4.
- Tonani, Adriana (2011), “Gestão Feminina - Um Diferencial de Liderança Mito ou Nova Realidade”, (LATEC/UFF), VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão.
- Torres, Anália, *et al* (2005), *Homens e Mulheres Entre Família e Trabalho*, Comissão Para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, (2ª Edição).
- Torres, Anália (2004), *Vida Conjugal e Trabalho - Uma Perspetiva Sociológica*, Celta Editora, Oeiras.
- Vaquinhas, Irene (2009) “Estudos Sobre a História Das Mulheres em Portugal: As Grandes Linhas de Força no Início do Século XXI”, *Revista Internacional Interdisciplinar Interthesis*, v.6, n.1.

ANEXOS

Anexo A – Declaração de Consentimento Informado

Declaração de Consentimento Informado

Exmo/a. Senhor/a Doutor/a,

No âmbito da dissertação de mestrado, intitulada: Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres, redigido no seguimento do Mestrado de Ciências do Trabalho e Relações Laborais, do ISCTE-IUL, venho por este meio solicitar autorização para realizar uma entrevista com gravação de som, com o intuito de apresentação para este fim.

Reforço que os dados fornecidos são mantidos em segurança, e com uso restrito para este fim que foi enunciado acima, a informação em causa será utilizada única e exclusivamente para fins académicos, garantindo assim o anonimato e confidencialidade das respostas.

Declaro que fui informado/a do âmbito da entrevista e autorizo a minha participação.

Discente

Fevereiro, 2018,

Lisboa, ISCTE - IUL

Anexo B – Guião 1_ Entrevista

(No início entrego o consentimento informado)

Identificação: Esmeralda Morais

Instituição - ISCTE-IUL

Mestrado - Ciências do Trabalho e Relações Laborais. Orientador/a: Luís Veloso

Tema da dissertação é: Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres.

Pretendo entrevistar mulheres e/ou homens que contribuem ativamente em entidades que lutam pela igualdade de género e os objetivos da pesquisa são, compreender as dinâmicas de liderança no mercado de trabalho, focando no desempenho de funções de liderança por pessoas do sexo feminino, e saber se existe uma relação entre estereótipos de género e o estilo de liderança adotada.

Selecionei-a/o porque.... Agradeço a sua disponibilidade. Autoriza que grave?

No máximo durará 30 min/ 1 hora.

PERGUNTAS? (Começamos pelo seu percurso académico)

1: Percurso Académico

1.1 Qual foi o curso que tirou?

1.2 Quais foram as razões que levaram a escolher esse curso?

1.3 Como foi o seu percurso desde o curso até à entrada no mercado de trabalho?

2: Posição no mercado de trabalho

2.1 Enquanto mulher sentiu barreiras na sua entrada para o mercado de trabalho? (Se for homem, não perguntar)

2.2 Como descreveria o seu percurso profissional?

2.3 Sempre teve sempre acesso às oportunidades que ambicionou profissionalmente?

3: Estereótipos de género no mercado de trabalho

3.1 Considera que o desempenho de funções de liderança é distinto caso seja exercido por homens ou por mulheres?

3.2 Quais são para si os principais estereótipos de género que influenciam mulheres em cargos de liderança?

3.3 Neste sentido, considera que o estereótipo de dominação masculina tem influência na liderança exercida por mulheres?

3.4 (afirmação...) Como refere Anália Torres: As mulheres que estão em cargos superiores, normalmente sofrem de estereótipos de género relativamente ao seu estilo de liderança, tem-se assistido ao aumento de mulheres em cargos de liderança, tanto ao nível internacional, como nacional, apesar de estar longe da igualdade plena (Torres *et al*, 2005: 18).

- Que considerações retira deste tipo de informação?

3.5 (afirmação...) Vários autores como Latu, referem que a liderança é frequentemente associada ao masculino, do qual a mulher tem menor possibilidade de ser vista enquanto líder (Latu *et al*, 2013:444), (Duerh e Bono, 2006: 817).

- Julga que esta afirmação faz sentido face ao mercado de trabalho atual?

4: Luta pela Igualdade de Género

4.1 Tendo em conta a percentagem de mulheres com ensino superior face aos homens, nota-se que ainda são poucas em cargos de chefia, como afirma a CITE (2015:37).

Na sua opinião, considera que a situação das mulheres no mercado de trabalho será alterada proximamente?

4.2 (afirmação...) Na sua luta pela igualdade de género, face ao movimento de instâncias como a União Europeia, a Organização Internacional do Trabalho, a Comissão pela Igualdade no Trabalho e no emprego (cite), e a Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG) que têm tido projetos e políticas para a paridade social (Torres *et al*, 2005: 23; Torres, 2004: 24), apontam que ainda há muito que se fazer.

- O que considera que falta ser feito? E de que forma podemos evoluir para uma maior igualdade de género dentro do mercado de trabalho?

No fim: Obrigada pela sua colaboração, reforço que o material gravado será utilizado exclusivamente para o âmbito desta dissertação, reforço a confidencialidade dos dados, e que quando estiver finalizado enviarei o trabalho.

Anexo C – Guião 2 _Entrevista

(No início entrego o consentimento informado)

Identificação: Esmeralda Morais

Instituição - ISCTE-IUL

Mestrado - Ciências do Trabalho e Relações Laborais. Orientador/a: Luísa Veloso

O tema da dissertação é: Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres. Pretendo entrevistar mulheres e/ou homens que exercem funções de liderança em setores distintos do mercado de trabalho. Os objetivos da pesquisa são, compreender as dinâmicas de liderança no mercado de trabalho, focando no desempenho de funções de liderança por pessoas do sexo feminino, e saber se existe uma relação entre estereótipos de género e o estilo de liderança adotada.

Selecionei-a/o Agradeço a sua disponibilidade. Autoriza que grave?

No máximo durará 30 min/ 1 hora.

PERGUNTAS? (Começamos pelo seu percurso académico)

1: Percurso Académico

1.1 Qual foi o curso que tirou?

1.2 Quais foram as razões que levaram a escolher esse curso?

1.3 Como foi o seu percurso desde o curso até à entrada no mercado de trabalho?

2: Entrada no mercado de trabalho

2.1 Enquanto mulher sentiu barreiras na sua entrada para o mercado de trabalho? (Se for homem, não perguntar)

2.2 Como descreveria o seu percurso profissional?

2.3 Sempre teve sempre acesso às oportunidades que ambicionou profissionalmente?

3: Estereótipos de género no mercado de trabalho

3.1 Tem uma vasta experiência no mercado de trabalho... (afirmação)

Enquanto mulher/homem, ao longo da sua carreira sofreu algum tipo de estereótipo dentro da sua área?

3.2 Quais são para si os principais estereótipos de género que influenciam mulheres em cargos de liderança?

Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres

3.3 Sente que de alguma forma os estereótipos de género tiveram influência na sua postura dentro do mercado de trabalho?

3.4 Considera que o desempenho de funções de liderança é distinto caso seja exercido por homens ou por mulheres?

4: O Mercado de trabalho

4.1 Como classifica o mercado de trabalho atual, em termos de oportunidades para as mulheres?

4.2 Tendo em conta a percentagem de mulheres com ensino superior face aos homens, nota-se que ainda são poucas em cargos de chefia, como afirma a CITE (2015:37).

Na sua opinião, considera que a situação das mulheres no mercado de trabalho será alterada proximamente?

4.3 Quais são as suas expectativas futuras para o mercado de trabalho?

No fim: Obrigada pela sua colaboração, reforço que o material gravado será utilizado exclusivamente para o âmbito desta dissertação, e que quando estiver finalizado enviarei o trabalho.

Anexo D – Guião 3 _ Inquérito por Questionário

Tema da dissertação: Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres

✓ Estudantes de gestão:

Este inquérito é realizado no âmbito da dissertação de mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais. Pretende-se compreender as representações sociais sobre mulheres em cargo de liderança, nomeadamente de licenciaturas em Gestão, respetivamente do 1,2 ao 3ºano. É garantido o anonimato e confidencialidade das respostas obtidas, agradeço desde já a sua colaboração. Este inquérito dura no máximo 10 minutos.

1. Que instituição de Ensino Superior frequenta?

2. Que curso frequenta?

3. Qual é o seu sexo?

Feminino

Masculino

4. Qual é a sua idade? anos. (Insira a sua idade no espaço em branco)

5. É trabalhador-estudante?

Sim

Não

5.1. Se respondeu sim:

Já alguma vez assumiu uma posição de liderança?

Sim _____ Não _____

5.2. Se respondeu sim:

Considera que foi distinta por ser homem ou mulher?

Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres

Sim _____ Não _____

6. Acha que o exercício de funções de liderança é diferente caso seja realizado por um homem ou por uma mulher?

Sim _____ Não _____

7. Considera que a postura de uma mulher que assuma um cargo de liderança é influenciada pelos seguintes estereótipos:

Sensível ou emocional/ Meiga e Delicada

Sim _____ Não _____

É cuidadora/protetora dos subordinados

Sim _____ Não _____

Está mais receptiva a ideias (do que os homens)

Sim _____ Não _____

É boa ouvinte face a ideias dos colegas

Sim _____ Não _____

Tem uma comunicação de líder assertiva

Sim _____ Não _____

É rígida e direta no seu discurso

Sim _____ Não _____

8. Considera que os estereótipos de género prevalecem quando se ocupa um cargo de liderança?

Sim _____ Não _____

9. Acha que a eficácia na liderança de uma mulher num cargo superior será diferente face à de um homem?

Sim _____ Não _____

10. Considera que existem mais homens ou mulheres em posições de liderança?

Homens

Mulheres

10.1. Se respondeu homens, porquê:

Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres

Por terem mais perfil de líder

Sim _____ Não _____

São melhores dirigentes (do que as mulheres)

Sim _____ Não _____

Exercem autoridade de forma mais eficaz

Sim _____ Não _____

Têm mais autoconfiança

Sim _____ Não _____

Estão mais predispostos a ocupar cargos de topo

Sim _____ Não _____

Outra - Qual? (R. aberta)

11. Concorda com a seguinte afirmação?

Os homens tendem a estereotipar os comportamentos das mulheres e excluí-las de posições de liderança, e têm preferência por uma liderança masculina, por terem uma postura mais assertiva e competitiva, representando assim a dominação masculina (Frank e Katcher *apud* Bass, 1990).

Sim _____ Não _____

12. Na sua opinião, esta afirmação faz sentido:

A mulher é vista como submissa e também manipuladora, com fracas capacidades de liderança, o que dificulta o seu posicionamento num cargo de liderança (Bass, 1990).

Sim _____ Não _____

13. Na sua opinião, a liderança está mais ligada ao perfil masculino ou feminino?

Masculino

Feminino

14. Na sua perspectiva, a sua formação universitária ajudou na construção dos estereótipos de género?

Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres

Sim _____ Não _____

14.1. Na sua perspectiva, a sua formação universitária ajudou na desconstrução dos estereótipos de género?

Sim _____ Não _____

15. Quais são as suas expetativas futuras sobre o exercício de funções de liderança? (R. aberta)

16. Na sua opinião, o facto de ser homem ou mulher teve influência nas suas respostas?

Sim _____ Não _____

17. Tem mais observações ou comentários que gostasse de acrescentar? (R. aberta)

Obrigada pela sua colaboração!

Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres

Anexo E – Resultados do Inquérito por Questionário Administrado aos Alunos: Frequências Absolutas e Relativas

1. Que instituição de Ensino Superior frequenta?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Faculdade de Motricidade Humana	2	3,4	3,4	3,4
ISCTE-IUL	56	94,9	94,9	98,3
Universidade Lusíada	1	1,7	1,7	100,0
Total	59	100,0	100,0	

2. Que curso frequenta?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Gestão	57	96,6	96,6	96,6
Gestão do Desporto	2	3,4	3,4	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Estatísticas

4. Qual é a sua idade?

N	Válido	59
Ausente		0

3. Qual é o seu sexo?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Feminino	47	79,7	79,7	79,7
Masculino	12	20,3	20,3	100,0
Total	59	100,0	100,0	

4. Qual é a sua idade?

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido 18,0	3	5,1	5,1	5,1
19,0	11	18,6	18,6	23,7
20,0	27	45,8	45,8	69,5
21,0	7	11,9	11,9	81,4
22,0	4	6,8	6,8	88,1
23,0	2	3,4	3,4	91,5
24,0	3	5,1	5,1	96,6
28,0	2	3,4	3,4	100,0
Total	59	100,0	100,0	

5. É trabalhador-estudante?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	43	72,9	72,9	72,9
Sim	16	27,1	27,1	100,0
Total	59	100,0	100,0	

5.1. Se respondeu sim: Já alguma vez assumiu uma posição de liderança?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	35	59,3	59,3	59,3
Sim	15	25,4	25,4	84,7
Sim, Não	9	15,3	15,3	100,0
Total	59	100,0	100,0	

5.2. Se respondeu sim: Considera que foi distinta por ser homem ou mulher?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	46	78,0	78,0	78,0
Sim	11	18,6	18,6	96,6
Sim, Não	2	3,4	3,4	100,0
Total	59	100,0	100,0	

6. Acha que o exercício de funções de liderança é diferente caso seja realizado por um homem ou por uma mulher?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	24	40,7	40,7	40,7
Sim	35	59,3	59,3	100,0
Total	59	100,0	100,0	

7. Considera que a postura de uma mulher que assuma um cargo de liderança é influenciada pelos seguintes estereótipos: [Sensível ou emocional/ Meiga e Delicada]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	28	47,5	47,5	47,5
Sim	31	52,5	52,5	100,0
Total	59	100,0	100,0	

[É boa ouvinte face a ideias dos colegas]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	28	47,5	47,5	47,5
Sim	29	49,2	49,2	96,6
Sim, Não	2	3,4	3,4	100,0
Total	59	100,0	100,0	

[É cuidadora/protetora dos subordinados]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	35	59,3	59,3	59,3
Sim	24	40,7	40,7	100,0
Total	59	100,0	100,0	

[Tem uma comunicação de líder assertiva]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	24	40,7	40,7	40,7
Sim	34	57,6	57,6	98,3
Sim, Não	1	1,7	1,7	100,0
Total	59	100,0	100,0	

[Está mais recetiva a ideias (do que os homens)]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	39	66,1	66,1	66,1
Sim	20	33,9	33,9	100,0
Total	59	100,0	100,0	

[É rígida e direta no seu discurso]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	27	45,8	45,8	45,8
Sim	32	54,2	54,2	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres

8. Considera que os estereótipos de género prevalecem quando se ocupa um cargo de liderança?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	13	22,0	22,0	22,0
Sim	46	78,0	78,0	100,0
Total	59	100,0	100,0	

10. Considera que existem mais homens ou mulheres em posições de liderança?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Homens	56	94,9	94,9	94,9
Mulheres	3	5,1	5,1	100,0
Total	59	100,0	100,0	

10.1. Se respondeu homens, porquê: [Por terem mais perfil de líder]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	45	76,3	76,3	83,1
Sim	10	16,9	16,9	100,0
Total	59	100,0	100,0	

[São melhores dirigentes (do que as mulheres)]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	53	89,8	89,8	96,6
Sim	2	3,4	3,4	100,0
Total	59	100,0	100,0	

9. Acha que a eficácia na liderança de uma mulher num cargo superior será diferente face à de um homem?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	45	76,3	76,3	76,3
Sim	14	23,7	23,7	100,0
Total	59	100,0	100,0	

[Exercem autoridade de forma mais eficaz]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	42	71,2	71,2	78,0
Sim	13	22,0	22,0	100,0
Total	59	100,0	100,0	

[Têm mais autoconfiança]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	38	64,4	64,4	71,2
Sim	17	28,8	28,8	100,0
Total	59	100,0	100,0	

[Estão mais predispostos a ocupar cargos de topo]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	38	64,4	64,4	71,2
Sim	17	28,8	28,8	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Outra- Qual?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid A ideia de cargos a ocupar é instituída desde pequeno	1	1,7	1,7	71,2
A realidade tem vindo a mudar e Portugal é um dos melhores países do mundo para mulheres serem gestoras.	1	1,7	1,7	72,9
A sociedade perpetua o estereótipo	1	1,7	1,7	74,6
Costume antigo, antigamente o homem sempre teve a imagem de poder	1	1,7	1,7	76,3
Desigualdade de género	1	1,7	1,7	78,0
Discriminação	1	1,7	1,7	79,7
É algo cultural. O homem sempre assumiu papéis mais importantes na sociedade. Nos últimos anos é que tal tem vindo a mudar	1	1,7	1,7	81,4
Embora as doutrinas de extrema esquerda que estão em voga na atualidade procurem disseminar a ideia que não há diferenças entre homens e mulheres, qualquer real cientista (categoria na qual não incluo cientistas sociais) poderá dizer com segurança que física e psicologicamente os dois sexos são diferentes e complementares. As mulheres têm menor representação em cargos de liderança, e essa é a ordem natural	1	1,7	1,7	83,1

das coisas, uma vez que de facto, o seu perfil psicológico tende a não ser tão adaptado a estas posições. Pelo contrário, existem outras posições em que o cenário se inverte, como seria de esperar. Não reconhecer as diferenças entre sexos e advogar a ideia que o motivo das diferenças de representação é o "patriarcado opressor" é um exercício na moda, porém ridículo, e que não traz nada de bom a quem o pratica. Se temos que discutir desigualdades entre géneros em 2018, provavelmente fará mais sentido discutir os privilégios da mulher face ao homem, visto que no mundo desenvolvido, eles de facto existem. Para terminar, gostaria de dizer que caso este texto esteja a ser lido por uma cientista social, não lamento te-la ofendido. Provavelmente será também da opinião que a liberdade de expressão termina onde começa o direito de não se ser ofendido (tal como advoga a extrema esquerda). Eu e muitos outros não somos dessa opinião.	1	1,7	1,7	83,1
Estereótipos foram gerações anteriores à minha que	2	3,4	3,4	86,4

Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres

fizeram com que hoje em dia haja mais homens líderes do que mulheres.	1	1,7	1,7	88,1
Infelizmente, porque este estereótipo está bastante incutido na sociedade ainda.	1	1,7	1,7	89,8
Machismo	1	1,7	1,7	91,5
Pela desigualdade de géneros	1	1,7	1,7	93,2
Preconceito	1	1,7	1,7	94,9
Preconceito social	1	1,7	1,7	96,6
Preconceitos	1	1,7	1,7	98,3
Têm mais oportunidades	1	1,7	1,7	100,0
Total	59	100,0	100,0	

11. Concorda com esta afirmação: Os homens tendem a estereotipar os comportamentos das mulheres e excluí-las de posições de liderança, e têm preferência por uma liderança masculina, por terem uma postura mais assertiva e competitiva, representando assim a dominação masculina (Frank e Katcher apud Bass, 1990).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	25	42,4	42,4	42,4
Sim	34	57,6	57,6	100,0
Total	59	100,0	100,0	

12. Na sua opinião, esta afirmação faz sentido: A mulher é vista como submissa e também manipuladora, com fracas capacidades de liderança, o que dificulta o seu posicionamento num cargo de liderança (Bass, 1990).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	44	74,6	74,6	74,6
Sim	15	25,4	25,4	100,0
Total	59	100,0	100,0	

13. Na sua opinião, a liderança está mais ligada ao perfil masculino ou feminino?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Feminino	21	35,6	35,6	35,6
Masculino	38	64,4	64,4	100,0
Total	59	100,0	100,0	

14. Na sua perspetiva, a sua formação universitária ajudou na construção dos estereótipos de género?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	53	89,8	89,8	89,8
Sim	6	10,2	10,2	100,0
Total	59	100,0	100,0	

14. 1. Na sua perspetiva, a sua formação universitária ajudou na desconstrução dos estereótipos de género?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	23	39,0	39,0	39,0
Sim	36	61,0	61,0	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres

15. Quais são as suas expectativas futuras sobre o exercício de funções de liderança?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent					
Valid -	1	1,7	1,7	1,7					
-	2	3,4	3,4	5,1					
As mulheres vão começar a ocupar cada vez mais cargos de liderança	1	1,7	1,7	6,8					
Boa	1	1,7	1,7	8,5					
Cada haver melhores pessoas a desempenharem funções de liderança, independentemente que sejam homens ou mulheres	1	1,7	1,7	10,2					
De quando chegar a altura, ser avaliada pelas minhas capacidades e não pelo meu gênero	1	1,7	1,7	11,9					
Espero poder liderar uma equipa que não tenha estereótipos em relação a homens e mulheres. Para além disso acho que um líder deve fazer a diferença no ambiente de trabalho de um grupo sendo assim, espero ser uma líder que implemente a mudança e mentes abertas.	1	1,7	1,7	13,6					
Espero que a sociedade consiga perceber que as mulheres são tão boas líderes como os homens, e que poderão existir situações em que uma liderança feminina seja mais benéfica para uma empresa, por exemplo.	1	1,7	1,7	15,3					
Espero que a sociedade passe a respeitar mais a imagem da mulher, onde se incluem as mulheres que desvalorizam outras mulheres que lutam todos os dias para mostrarem que são mais	1	1,7	1,7	17,0					
Existem mais mulheres em cargos de liderança e o gênero não ser um fator diferenciador	1	1,7	1,7	18,7					
igual	1	1,7	1,7	20,4					
Igualdade	1	1,7	1,7	22,1					
Igualdade de gênero	1	1,7	1,7	23,8					
Igualdade de gêneros	1	1,7	1,7	25,5					
Igualdade de oportunidades	2	3,4	3,4	28,9					
Independente do gênero	1	1,7	1,7	30,6					
Irrelevante	1	1,7	1,7	32,3					
Maior equilíbrio	1	1,7	1,7	34,0					
Maior igualdade na oportunidade de liderança para ambos os gêneros	1	1,7	1,7	35,7					
Mais igualdade entre gêneros	1	1,7	1,7	37,4					
Mais focadas nas necessidades de toda a população afetada e não tanto nos motivos financeiros.	1	1,7	1,7	39,1					
Mais mulher nos cargos de topo	1	1,7	1,7	40,8					
Mais mulheres líderes de empresaste	2	3,4	3,4	44,2					
Mesmo que atinja essas funções terei um ordenado mais baixo do que se fosse um homem	1	1,7	1,7	45,9					
Mudar a ideia atual de liderança	1	1,7	1,7	47,6					
Não haja distinção entre homens e mulheres	1	1,7	1,7	49,3					
Não se tenha em consideração o gênero, religião, etnicidade da pessoa mas sim as suas competências.	1	1,7	1,7	51,0					
Nao sei	1	1,7	1,7	52,7					
Não sei	1	1,7	1,7	54,4					
não tenho	1	1,7	1,7	56,1					
Não tenho desejo de ocupar cargos de grande liderança	1	1,7	1,7	57,8					
					do que aquilo que julgam delas em termos de liderança. Espero que deixe de existir a ideia de que as mulheres não têm capacidade de serem boas líderes porque decidiram criar uma família e não vão ter tempo para gerir bem uma empresa porque os filhos podem ficar doentes, e porque vão faltar por terem dores menstruais ou dores de cabeça.				
					Espero que as funções de liderança sejam equitativamente ocupadas por mulheres e homens.	1	1,7	1,7	16,9
					Espero que o exercício de liderança deixe de ser fortemente influenciado por preconceitos e estereótipos criados há séculos por uma sociedade baseada na desigualdade de gêneros	1	1,7	1,7	18,6
					Espero vir a encontrar-me num trabalho liderança e acredito que os estereótipos referidos previamente têm estado a diminuir.	1	1,7	1,7	20,3
					espero vir a exercer funções de liderança ao longo da minha carreira profissional e considero ter capacidades para tal	1	1,7	1,7	22,0
					Não tenho desejo de ocupar cargos de grande liderança	1	1,7	1,7	62,7
					O ideal era ocupar cargos mais elevados	1	1,7	1,7	64,4
					Ocupar cargos de liderança	1	1,7	1,7	66,1
					Oportunidade para as Mulheres	1	1,7	1,7	67,8
					Oportunidades semelhantes para todos os concorrentes	1	1,7	1,7	69,5
					Os estereótipos irão deixar de existir	1	1,7	1,7	71,2
					Penso, e espero, que no futuro desapareçam estes tipos de estereótipos que não fazem sentido algum.	1	1,7	1,7	72,9
					Positivas	1	1,7	1,7	74,6
					Que a situação se torne mais igualitária	1	1,7	1,7	76,3
					Que continue a haver a desconstrução dos estereótipos de gênero	1	1,7	1,7	78,0
					Que estas questões de gênero deixem de ser relevantes e faladas no atual panorama e que os líderes sejam escolhidos com base na sua capacidade de liderança e não por ser homem ou mulher	1	1,7	1,7	79,7
					Que existam mais mulheres em cargos superiores e que se deixe de falar no assunto, por ser algo equilibrado	1	1,7	1,7	81,4

Representações Sociais sobre o Desempenho de Papéis de Liderança por Mulheres

Que haja maior igualdade entre sexos	1	1,7	1,7	83,1
Que hajam mais mulheres líderes, mais CEO's femininas.	1	1,7	1,7	84,7
Que mude	1	1,7	1,7	86,4
Que os estereótipos se alterem o mais rápido possível	1	1,7	1,7	88,1
Que os homens saibam ser liderados por uma mulher sem julgamentos devido ao género. Que os homens desenvolvam as suas capacidades de comunicação e que parem de ser tão individualistas.	1	1,7	1,7	89,8
Que seja de igual para igual entre os sexos	1	1,7	1,7	91,5
Ser líder	1	1,7	1,7	93,2
Ter a capacidade de liderar, independentemente do meu género.	1	1,7	1,7	94,9
Ter a minha propria empresa	1	1,7	1,7	96,6
Ter o respeito e admiração de subordinados e colegas de trabalho	1	1,7	1,7	98,3
Vai ser notório um domínio por parte da mulher no que diz respeito a esta função	1	1,7	1,7	100,0
Total	59	100,0	100,0	

16. Na sua opinião, o facto de ser homem ou mulher teve influência nas suas respostas?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	34	57,6	57,6	57,6
Sim	25	42,4	42,4	100,0
Total	59	100,0	100,0	

17. Tem mais observações ou comentários que gostasse de acrescentar?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid .	1	1,7	1,7	1,7
A pergunta 16 não fez muito sentido. Se havia perguntas direcionadas diretamente para as mulheres responderem é óbvio que, então, fazia diferença se era mulher ou homem a responder.	1	1,7	1,7	3,4
Boa sorte ☺	1	1,7	1,7	5,1
Considero ser uma questão a abordar a um nível cultural e de desenvolvimento humano, desde a forma como os homens são diferenciados das mulheres pela fisionomia até aos bebés serem tratados de forma máscula ou cuidada, com brincadeiras ajustadas às suas representações sociais consoante o género.	1	1,7	1,7	6,8
Igualdade de género, seja a níveis profissionais de liderança ou outros, não é haverem mais mulheres. É que quem está, que esteja pelas suas capacidades e não pelo seu sexo	1	1,7	1,7	8,5
nao	2	3,4	3,4	69,5
Nao	5	8,5	8,5	78,0
NAO	1	1,7	1,7	79,7
não	3	5,1	5,1	13,6
Não	31	52,5	52,5	66,1
Não, obrigada.	1	1,7	1,7	81,4
Não!	1	1,7	1,7	83,1
Nao.	1	1,7	1,7	88,1
Não.	2	3,4	3,4	86,4

nein	1	1,7	1,7	89,8
Nepia wii	1	1,7	1,7	91,5
No questionário parece-me que há falta da terceira opção em que a pessoa não tem preferência sobre nenhum dos géneros	1	1,7	1,7	93,2
Nup	1	1,7	1,7	94,9
O facto de ser mulher numa posição de liderança não faz dessa pessoa alguém mais sensível, às vezes passa-se exactamente o contrário. Tem tudo a ver com o tipo de pessoa em questão e não com o seu género.	1	1,7	1,7	96,6
Para mim não existe nenhum género com maior predisposição para ocupar cargos de liderança	1	1,7	1,7	98,3
Ser homem em mulher hoje em dia é algo diferenciador na liderança. Contudo, presumo que daqui a algum tempo este facto deixará de existir.	1	1,7	1,7	100,0
Total	59	100,0	100,0	

CURRICULUM VITAE

ESMERALDA MORAIS

COMPETÊNCIAS PESSOAIS

Capacidade de comunicação,
Argumentação,
Persuasão,
Pró-ativa,
Resiliente

FORMAÇÃO ACADÉMICA

Setembro 2016- Presente

Mestrado Em Ciências Do Trabalho E Relações Laborais

ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Setembro de 2013- Junho 2016

Licenciatura Em Sociologia

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas- Universidade de Lisboa

25 Setembro- 24 Dezembro 2017

Estágio Curricular- Reditus

Recrutamento e Seleção

8 Janeiro- 31 Julho 2018

Interdomicílio Lumiar

Técnica de Recursos Humanos

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Julho 2016-31 Agosto 2018

Técnica de Contact center (Inbound e Outbound)

Reditus

Quinta Lambert - Rua Agostinho Neto 16 A 16 J

COMPETÊNCIAS LINGUÍSTICAS E INFORMÁTICAS

Português- Nativo

Inglês: Avançado

Independente:

SPSS

Power Point

Word

Excel

OUTRAS INFORMAÇÕES

Voluntariado:

Abril, 2013 - Fevereiro, 2015

Voluntária Centro Integrado Arco-íris - Plano Integrado de Almada - Santa Casa da Misericórdia de Almada.

Suporte à Organização de Eventos:

28 de Junho E 1 De Julho De 2015 - ENHR LISBON2015 - ISCTE- IUL

Conferências Assistidas:

11 de Março de 2016 - PROJETO "CHANGE IT" - ISCSP- Universidade de Lisboa

17 de Maio de 2016 - LINK EXPERIENCIE LISBON 2016 - ISCSP-Universidade de Lisboa