

Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

Histórias de vida de mulheres líderes portuguesas: vivências e significados

Diana Gabriela Barbosa Lopes

outubro, 2017

Dissertação apresentada no Mestrado Integrado de Psicologia, na área de especialização de Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, orientada pela Professora Doutora *Catarina Brandão* (FPCEUP).

AVISOS LEGAIS

O conteúdo desta dissertação reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações da autora no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto concetuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

Ao entregar esta dissertação, a autora declara que o mesmo é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo de texto e identificadas na secção de referências. A autora declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade intelectual.

NOTIFICAÇÕES

A presente dissertação encontra-se em formato de artigo, com vista à submissão a uma revista científica, facilitando assim a divulgação dos resultados desta investigação à comunidade científica.

Este estudo integra-se na linha de investigação “Desafios da Liderança”, orientada pela professora Catarina Brandão.

A introdução teórica e o design da mesma serviram de base para uma comunicação oral realizada num congresso em Salamanca, Espanha, entre os dias 12 e 14 de julho de 2017 e um texto publicado nas Atas do mesmo congresso.

Lopes, D. & Brandão, C. (2017). *Liderança no feminino: um estudo com recurso a histórias de vida*. 6º Congreso Ibero-Americano en Investigación Cualitativa.

Lopes, D. & Brandão, C. (2017). Liderança no feminino: um estudo com recurso a histórias de vida. In Costa, A. P., Tuzzo, S., & Brandão, C. (Eds.), *Atas Investigação Qualitativa em Ciências Sociais, CIAIQ2017*: Vol. 3. (pp. 276-282), ISBN: 978-972-8914-77-6

Agradecimentos

Aos meus pais, agradeço todo o esforço, apoio e a oportunidade de me permitirem estudar aquilo que desejei. Obrigada pelo vosso amor incondicional.

À minha irmã, cunhado e afilhada todo o apoio e carinho que têm para comigo e por fazerem de mim uma pessoa mais feliz.

Aos meus avós, por estarem sempre presentes e me incitarem a ser uma pessoa melhor.

Ao André, por ser o meu melhor amigo, o meu companheiro em todos os momentos, por ouvir os meus desabafos e angústias e me incentivar a nunca desistir dos meus sonhos.

À Marcela e à Helena, pela nossa amizade e todo o carinho que demonstram mesmo estando longe.

À minha afilhada de praxe Cátia, pela tua amizade e dedicação para comigo, e por acreditares sempre nas minhas capacidades.

À Anabela e à Carla, por terem tornado estes dois anos mais felizes, pela amizade que demonstraram comigo desde o início e por me auxiliarem sempre que necessitei.

À Catarina, pela ajuda que me proporcionou e pela amizade e carinho que sempre demonstrou para comigo.

Às participantes desta investigação, que sempre se mostraram disponíveis para o que fosse necessário. Obrigada por toda a confiança e partilha, sem vocês este estudo não seria possível.

À Professora Doutora Catarina Brandão, por todo o acompanhamento, por todas as aprendizagens que me proporcionou ao longo desta caminhada, por me ter auxiliado em tudo o que necessitei e por ter sido um gosto ser orientada por si neste projeto.

A todos os que cruzaram a minha vida nestes anos agradeço o companheirismo e as aprendizagens.

Um grande obrigada a todos vocês!

Resumo

Esta investigação tem o objetivo de explorar e descrever a vivência e os significados da liderança feminina e a conciliação deste cargo com outros papéis, procurando perceber-se o significado de ser mulher líder no contexto atual, se estas mulheres já experienciaram preconceito ou discriminação na sua função, as suas expectativas e como conciliam o papel de líder com a maternidade. A recolha de dados aconteceu junto de cinco mulheres líderes, com recurso à técnica de histórias de vida. Verificou-se que os estereótipos que defendem que a liderança feminina é inferior à masculina ainda permanecem (Manning, 2002), que a mulher tem um lado emocional mais frágil e que se exige mais dela. Paralelamente, as participantes defendem a igualdade de género na liderança a nível de desempenho, e apontam que a complementaridade de géneros nesta função poderá ser uma mais valia. Algumas das líderes referem já ter vivenciado ou observado formas de preconceito ou discriminação ao longo da sua carreira, mas apontam que é algo que não acontece na sua empresa atualmente. Contudo, denunciam nos seus discursos diferenças (no salário, formas de tratamento) e observam nas subordinadas atitudes possessivas praticadas pelos seus companheiros. As expectativas das líderes passam pela melhoria de condições de trabalho, desenvolvimento de competências, vontade de permanecer no cargo ou empresa atual e empreender. As mulheres para além da carreira, ainda têm uma evidente sobrecarga das tarefas domésticas e do cuidado dos filhos, mas nem por isso deixam de viver estes dois papéis tão difíceis com satisfação e completude.

Palavras-chave: liderança feminina; preconceito e discriminação; expectativas; maternidade; histórias de vida.

Abstract

This research aims at exploring and describing the experience and meanings of female leadership and the reconciliation of this role with other roles, seeking to understand the meaning of being a woman leader in the current context, if these women have already experienced prejudice or discrimination in their position, their expectations and how they reconcile the role of leader with motherhood. The data collection took place among five women leaders using the technique of life stories. It has been found that the stereotypes that holds female leadership lower than male leadership remains (Manning, 2002), that women have a more fragile and more demanding emotional side. At the same time the participants advocate gender equality in leadership in performance and point out that gender complementarity in this role could be an asset. Some of the leaders say they have experienced or observed forms of prejudice or discrimination throughout their career but point out that it is something that does not happen in their company today. However, they denounce in their discourses differences (in salary, forms of treatment) and observe in subordinate possessive attitudes practiced by their companions. The expectations of the leaders go through the improvement of working conditions, development of competences, willingness to remain in the position or current company and to undertake. Women, beyond their careers, still have a clear overload of household chores and childcare, but they do not fail to live these two difficult roles with satisfaction and completeness.

Key words: female leadership; prejudice and discrimination; expectations; maternity; life stories.

Introdução

No passado a sociedade era regulada pelas diferenças de gênero e homens e mulheres possuíam papéis definidos socialmente. No contexto atual, por vezes ainda se verificam essas diferenças, existindo limitações para mulheres atingirem papéis com algum poder nas organizações. Quando o conseguem, são muitas vezes alvo de discriminação (Silva, 2014; Probst & Ramos, 2003). Contudo, as mulheres possuem fortes ambições e esforçam-se por alcançar os seus objetivos, mesmo que tenham de descurar outros aspetos importantes da sua vida (Neto, Tanure, & Andrade, 2010). A maternidade, intrínseca ao género feminino, pode originar discriminação e ser um impedimento para a mulher avançar na carreira ou mesmo manter o seu emprego, dificultando por vezes a conciliação da maternidade com uma carreira de sucesso na liderança (Rocha-Coutinho, 2005). Este estudo foca as vivências da liderança feminina e a forma como as mulheres nestes cargos conjugam a vida profissional com a maternidade.

Mulheres em Posição de Liderança

As mulheres desempenham atualmente vários papéis e funções nas organizações, mas apenas algumas conseguem alcançar funções de liderança (Kanan, 2010), sendo ainda quase invisíveis nessas posições (Nogueira, 2006). A literatura aponta que parecem existir poucos elementos no processo de educação da mulher que a prepara para liderar (Kanan, 2010). E que existem estereótipos relacionados com as características de cada género, que realçam a perceção de que a qualidade da liderança feminina é inferior à masculina, ao mesmo tempo que subestimam as ações desenvolvidas por uma líder feminina (Manning, 2002). Por exemplo, existem características associadas às mulheres que são vistas como não gerenciais, como a comunicação e cooperação, e outras associadas aos homens e vistas como gerenciais, como é o caso da agressividade e a assertividade (Kanan, 2010).

Apesar de alguns autores (e.g., Kanan, 2010) referirem que existem características femininas que são consideradas como não adequadas para liderar, Nogueira (2006) defende que características consideradas femininas, como a paciência, a comunicação e a sensibilidade social, estão cada vez mais a ser vistas como promotoras de sucesso organizacional. Assim como a experiência das tarefas domésticas, que dão a oportunidade de adquirir competências de gestão e organização, que podem ser uma mais-valia dentro da organização, tornando-as mais flexíveis para se adaptarem a diferentes situações. Também Teixeira (2001) avança que

as mulheres possuem características para serem boas líderes, nomeadamente, a generosidade, a harmonia, a capacidade de comunicação, a habilidade de liderar de maneira mais participativa e cooperativa, a capacidade para negociar e resolver problemas, com empatia e racionalidade. Por outro lado, segundo o autor, quando falamos de homens, percebe-se que se deixam guiar mais pela competitividade e autoridade e que resolvem os problemas de forma analítica e sem emoções.

Eagly, Johannesen-Schmidt e Van Engen (2003) realizaram um estudo em que relacionam dois estilos de liderança e o género. Concluíram que a mulher apresenta um estilo de liderança transformacional, que corresponde ao tipo de líder que insere mudanças na sociedade e nas organizações, deixando marcas duradouras (Bass, 1999). Este estilo de liderança incentiva novos objetivos, mais ambição e novas formas de atuar como grupo (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001). Ferreira e colegas (2001) associam o homem, por sua vez, a um estilo de liderança transacional, que se preocupa em conciliar e harmonizar os objetivos do grupo, coordenando os seus interesses e fazendo uma negociação de conflitos.

Alguns autores (e.g., Moller & Gomes, 2010) indicam que as mulheres adotam um estilo de liderança mais democrático e centrado nas relações, enquanto os homens preferem um estilo mais diretivo e centrado nas tarefas. Defendem ainda que homens e mulheres têm valores e princípios diferentes, defendendo que a liderança feminina é aquela que mais valoriza os indivíduos como seres humanos e que tem em conta os seus valores e necessidades individuais, promovendo horários mais flexíveis e incentivando a educação. Cotter, DeFiore, Hermsen, Kowalewski e Vanneman (1997) defendem que quantas mais mulheres existirem em funções de liderança, que tenham a responsabilidade de decidir sobre salários, promoções, contratações e demissões, menores serão as diferenças entre géneros.

Apesar de minoritários, alguns estudos contrariam os resultados apresentados até ao momento, não associando a eficácia da liderança ao género, mas a outros fatores explicativos. Por exemplo, o estudo de Duarte, D'Oliveira e Gomes (2009) coloca tanto o homem como a mulher como líderes igualmente eficazes, defendendo que a eficácia da liderança não está necessariamente associada ao género do líder (Eagly, Karau, & Makhijani, 1995). Duarte e colegas (2009) referem ainda que os estilos de liderança transformacional e transacional podem estar ligados quer a homens quer a mulheres, opondo-se desta forma ao estudo de Eagly e colegas (2003). Esta ideia é partilhada por Santos e Antunes (2012). Pinheiro, Batista e Freitas (2014) entendem que não existe um modelo feminino de liderança que se oponha ao masculino, considerando que a liderança é independente do género, estando mais relacionada com as competências dos indivíduos. Assim, há estudos que

mostram que a compreensão da liderança requer que se considerem variáveis para além do género. Importa considerar a flexibilidade comportamental dos indivíduos, o contexto, o tipo de organização, a situação socioeconómica do momento, bem como variáveis de índole grupal (Duarte et al., 2009). Importa ainda considerar a modificação da cultura e da organização da sociedade ao longo do tempo (Kanan, 2010).

Apesar das mudanças que vão ocorrendo nas organizações, atitudes discriminativas ou sexistas ainda vão acontecendo (Kanan, 2010). Segundo Nogueira (2006) as mulheres são sujeitas a dois tipos de discriminação nas organizações e que são as suas principais barreiras: a discriminação formal, que corresponde às políticas da organização, e a discriminação informal, que é exercida por sujeitos, que podem ser pares e/ou superiores. Um exemplo concreto de discriminação formal são as questões salariais. O trabalho da mulher, mesmo sendo semelhante ao executado por um homem tem, em muitas organizações, menos valor (Kanan, 2010). Especificamente em Portugal, a análise dos salários entre os dois géneros em 2007 permite perceber que a discriminação entre homens e mulheres era relevante (Dias, 2007). O EUROSTAT (2017) aponta que no ano de 2015 a mulher da União Europeia apresentava uma diferença salarial em comparação com o homem de 16,3%.

Um exemplo de discriminação informal é o assédio sexual ou moral, que é muitas vezes praticado sobre o género feminino no ambiente de trabalho (Dias, 2008; Silva, 2014). As organizações que aceitam e até promovem culturas com práticas de género discriminatórias, normalmente favorecem um mau ambiente entre trabalhadores, o que pode levar a práticas de assédio e hostilidade contra o género feminino (Dias, 2008). Quando os trabalhadores são na sua maioria do género masculino ou este predomina na estrutura hierárquica, também aumenta o risco de assédio sexual para as mulheres. Este tipo de comportamento favorece uma evolução lenta nas suas carreiras profissionais, para além de contribuir para as diferenças salariais entre mulheres e homens (Dias, 2008). Um estudo realizado por Silva (2014) que tinha como objetivo identificar os traços comuns da mulher que está em situação de liderança, mostrou que é comum esta experienciar assédio moral ou preconceito no seu ambiente de trabalho, situações normalizadas pelo padrão cultural da sociedade. Também Nogueira (2006) realizou um estudo acerca da presença de mulheres em posições de poder e comprovou que estas tiveram dificuldades no começo das suas carreiras, ao mesmo tempo que experienciavam discriminação por parte dos colegas masculinos. A autora refere ainda que as mulheres têm que provar que são melhores do que os homens para serem aceites para os mesmos lugares.

Segundo Diniz (2004), as ambições do género feminino são mais elevadas e completas do que as do género masculino no que diz respeito à área profissional. Fontenele-Mourão (2006) refere que a mulher atualmente tem um papel diferente, procurando estudar, qualificar-se, sustenta-se a si própria e a uma casa, procura ser independente. A mulher atual é competitiva, moderna e esforça-se por alcançar os seus objetivos. O facto de por vezes as mulheres serem discriminadas a nível de salários, carreira, entre outras coisas, como vimos acima (e.g., Kanan, 2010) pode levar a que a mulher perca autoridade e a sua posição em várias organizações, conduzindo-a a expectativas mais baixas e a sentimentos de menos-valia (Downes, Hemmasi, & Eshghi, 2014).

É esperado que durante o século XXI o género feminino supere o masculino no que diz respeito ao número de postos de trabalho que ocupa (Fontenele-Mourão, 2006). A mulher terá, assim, a oportunidade de causar impacto no mercado de trabalho, terminando-se com as hierarquias empresariais moldadas pelo homem (Probst & Ramos, 2003). Além disso, a mulher insiste naquilo que ambiciona, mesmo que para evoluir na carreira necessite de investir menos em outras dimensões da sua vida. Isso está associado ao facto de não querer voltar a uma posição de dominação masculina, que tão difícil tem sido de combater (Neto et al., 2010).

Um exemplo concreto das ambições das líderes femininas relaciona-se com o empreendedorismo. Muitas líderes ao verem-se confrontadas com as desigualdades de género e com a dificuldade em ascender ou manter a sua posição nas organizações, optam por abandonar os seus empregos e empreender por conta própria. Desta forma podem alcançar o êxito pelos seus próprios meios, obter o crescimento pessoal, profissional e financeiro tão desejado e que até então era impedido pelos outros (Munhoz, 2000; Amorim & Batista, 2012).

A Maternidade e a Carreira de Líder

Um dos desafios que se coloca às mulheres situa-se a nível da conciliação do trabalho e da família (Knudsen, 2009). Esta conciliação é difícil devido às grandes alterações familiares que têm vindo a ocorrer e às exigências, cada vez maiores, a nível profissional (Gonçalves, 2011). Em Portugal a tarefa de cuidar dos filhos é tradicionalmente atribuída às mulheres (Guerreiro, Lourenço, & Pereira, 2006) e, por isso, a pressão exercida sobre elas é muito mais forte (Neto et al., 2010). Um estudo da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego que foi notícia em junho de 2016 no jornal Observador confirma esta ideia, referindo que é à mãe que cabe a obrigação de garantir o bem-estar da criança nos primeiros

meses de vida, enquanto o pai garante a suficiência econômica, auxiliando a nível dos cuidados físicos ou emocionais (Perista, 2016).

É neste âmbito que se torna fundamental perceber de que forma a mulher que ocupa uma posição de liderança concilia os papéis de mãe e profissional (Neto et al., 2010). Silva (2014) considera que o mercado de trabalho ainda não aprendeu a gerir esta relação e parece que, no que respeita à mulher atual, uma das discussões mais difíceis, complexas e capazes de gerar conflitos continua a ser a maternidade (Rocha-Coutinho, 2005). Apesar das mudanças que têm vindo a ocorrer nos últimos anos, ainda existe a crença de que a vivência a tempo inteiro entre mãe e filho é essencial e mais apropriada quer para o desenvolvimento saudável da criança, como para a mãe se sentir completa e realizada (Rocha-Coutinho, 2005). Estas crenças entram em conflito com outros aspetos importantes para as mulheres, como a necessidade de investimento numa carreira profissional e a luta pela igualdade de funções entre homens e mulheres. Isto obriga-as a tentarem conciliar a família e a carreira, o que nem sempre é conseguido com sucesso (Rocha-Coutinho, 2005). Além disso, os primeiros anos de ascensão na carreira profissional correspondem à idade fértil ou mais apropriada biologicamente para a mulher ter filhos, que ronda os 35 anos (Virtala, Kunttu, Huttunen, & Virjo, 2006). Isso é uma dificuldade acrescida para a mulher que pretende ser mãe e ocupa ou pretende vir a ocupar um posto de liderança (Neto et al., 2010).

Um estudo realizado por Rocha-Coutinho (2005) com 15 mulheres bem-sucedidas profissionalmente observou que o ter de se preocupar com as tarefas domésticas, a educação dos filhos e, ainda, com a atualização profissional e o bom desempenho no trabalho é prejudicial para o plano de carreira e pessoal de qualquer indivíduo. Em consequência, pode surgir o desinvestimento na carreira ou mesmo o abandono (definitivo ou temporário) da carreira profissional, a favor de um maior investimento na maternidade (Rocha-Coutinho, 2005). Por outro lado, em alguns casos pode acontecer um adiamento da maternidade para uma preservação da carreira (Beltrame & Donelli, 2012).

Num estudo sobre o desenvolvimento da carreira de mulheres após o nascimento dos filhos, Diniz (2004) observou que 37% das mulheres estudadas voltaram ao emprego, 27% não trabalham desde o nascimento da criança, mas desejam prosseguir a carreira e 36% não trabalham após o parto e não revelam intenções de retomar o emprego. O autor concluiu que a maioria das mulheres interrompe por um tempo o trabalho após o nascimento dos filhos, adiando os planos profissionais para se dedicarem à maternidade. Para Rocha-Coutinho (2005) a mulher que tiver maiores ambições e quiser subir ao topo da hierarquia, dificilmente

conseguirá ser mãe, na medida em que quanto mais alta a função ou o cargo exercido pela mulher, menor será a disponibilidade da mesma para se dedicar à vida pessoal e familiar.

Apesar da maternidade poder limitar a participação da mulher no mundo do trabalho, é necessário ter em mente que ela tem procurado soluções para lidar com a situação da melhor forma (Rocha-Coutinho, 2005). As redes de apoio (e.g., escolas, creches, vizinhas, avós) são uma das formas possíveis de conciliar a vida familiar com a vida profissional da mulher após o bebê nascer (Almeida, 2007; Souza, Teixeira, Loreto, & Bartolomeu, 2011). A opção de cuidados dependerá do contexto e das crenças da família (Beltrame & Donelli, 2012). Apesar de ser possível recorrer a estas ajudas, é também importante que o cuidado dos filhos seja entendido enquanto uma responsabilidade partilhada pelo casal¹, sob pena das obrigações e os benefícios da maternidade forçarem a mulher para segundo plano nas outras esferas da vida, nomeadamente no emprego. Um desafio fundamental que se coloca à mulher é, então, o de viver a maternidade sem abdicar de outras dimensões da vida ou ter de reduzir as suas ambições (Rocha-Coutinho, 2005). A maternidade como é vista e vivida na nossa sociedade poderá limitar a vida da mulher, obrigando-a, por vezes, a reajustar os seus objetivos profissionais (Rocha-Coutinho, 2005). Não é suficiente impulsionar a mulher no posto de trabalho, é também necessário fornecer-lhe bases para que ela se consiga manter nessa posição (Balula, 2012).

O objetivo deste estudo consiste em explorar e descrever a vivência e os significados da liderança feminina e a conciliação deste cargo com outros papéis.

1. Método

Este estudo é exploratório e descritivo (Bogdan & Biklen, 1994), dado que a literatura acerca da problemática focada é escassa e alguns aspetos parecem ainda não ter sido estudados anteriormente (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006). Optou-se pela metodologia qualitativa por permitir reconstruir a realidade como observada pelos sujeitos de um determinado sistema social (idem). Foram definidas quatro Questões de Investigação (QI's):

Q1. O que significa para uma mulher ser líder? Com esta questão pretende-se explorar a forma como mulheres que ocupam posições de liderança definem este papel e os significados e representações que lhe associam, a importância do cargo de líder e quais as competências que lhes são requeridas.

¹ Reconhecendo a pluralidade nos formatos de família, este trabalho considera o modelo tradicional de família (i.e., homem e mulher).

Q2: Que formas de preconceito ou discriminação experienciam as mulheres líderes?

Com esta questão de investigação pretende-se perceber se as mulheres que ocupam uma posição de liderança experienciam formas de preconceito ou discriminação (e.g., assédio).

Q3: Quais as ambições ou perspetivas das mulheres líderes? Esta questão de investigação pretende identificar as expectativas de mulheres que ocupam posições de liderança, nomeadamente a nível de dimensões nas quais gostariam de introduzir mudança a nível profissional (e.g., empreender por conta própria).

Q4: Como é que as mulheres gerem o papel de líder e o da maternidade? Esta questão pretende lançar luz sobre a forma como mulheres em posição de liderança conciliam o seu papel profissional com o seu papel de mãe e como é que a maternidade é vivida na sua relação com um projeto profissional (desafios, consequências,...).

1.1. Participantes

Os dados foram recolhidos junto de cinco mulheres líderes pertencentes a duas organizações do Norte de Portugal, que se mostraram disponíveis para participar nesta investigação. O critério de inclusão definido é serem mães e ocuparem uma posição de liderança, tendo-se optado por uma amostragem por conveniência (Carmo & Ferreira, 2008).

A idade média das participantes varia entre os 36 e os 47 anos ($M = 40.2$, $DP = 5,01$), sendo todas casadas e com dois filhos cada, com idades compreendidas entre os 23 meses e os 19 anos ($M = 8.6$, $DP = 6.07$). A nível das habilitações literárias três possuem uma Licenciatura, uma o 12º ano e a outra o Mestrado. A área ou setor de atividade pela qual estão responsáveis passa pela Coordenação de um Serviço de Consulta Externa de um Hospital, Coordenação de uma Creche/Pré-escolar, Diretora Técnica de Área Social, Diretora Técnica de uma Farmácia e Gestora de uma Empresa de Produção de Azeite. A antiguidade na função de líder varia entre os cinco meses e os 22 anos ($M = 8.4$, $DP = 8.20$) e cada uma tem sob a sua liderança entre 1 e 34 pessoas ($M = 15.6$, $DP = 12.09$), sendo a maioria dos subordinados do género feminino (ver Quadro 1).

Quadro 1. Caraterização das participantes

Participante	1	2	3	4	5
Idade	36	44	36	47	38
Estado Civil	Casada	Casada	Casada	Casada	Casada

Habilitações literárias	12º	Licenciatura em Engenharia Publicitária	Licenciatura em Ciências Farmacêuticas	Mestrado em Psicologia do Idoso	Licenciatura em Educação de Infância
Área/Setor de Atividade	Coordenadora de um Serviço de Consulta Externa de um Hospital	Gestora de uma Empresa de Produção de Azeite	Diretora Técnica de uma Farmácia	Diretora Técnica de Área Social	Coordenação de uma Creche/Pré-escolar
Antiguidade na função de líder	9/10 anos	3 anos	2 anos	22 anos	5 meses
Número de filhos	2	2	2	2	2
Idade dos filhos	4 e 8 anos	10 e 14 anos	1 e 5 anos	16 e 19 anos	23 meses e 7 anos
Número de liderados	15/16	10	1	34	17
Gênero dos liderados	Feminino	2 feminino e 8 masculino	Masculino	30 feminino e 4 masculino	Feminino

1.2. Técnica de Recolha da Informação

Utilizou-se a técnica de histórias de vida, uma forma de investigação qualitativa (Spindola & Santos, 2003). Esta técnica permite conhecer o mundo subjetivo e singular de um sujeito, simultaneamente com o seu vivido social, significados e experiências (Poirier, Clapier-Valladon, & Raybaut, 1999), pelo que se considera enquanto o método mais adequado para concretizar os objetivos deste estudo. Falar da própria história é um meio de reviver os acontecimentos que se recorda e é, ao mesmo tempo, um reexperimentar das emoções e sentimentos que estão associados aos mesmos (Brandão, 2007).

A recolha deste tipo de informação ocorre através da técnica de entrevista semiestruturada, em que o entrevistado deve ter liberdade para falar no seu próprio ritmo, havendo lugar para anedotas e até mesmo para as divagações do narrador (Poirier et al., 1999). Este trabalho implica entrevistas repetidas, nas quais deve existir uma forte interação entre entrevistador e entrevistado, que ocorre de forma contínua (Paulilo, 1999). A segunda entrevista, na maioria dos casos, é um reviver da primeira, na medida em que o relembrar do passado pode suscitar recordações, acompanhadas de reflexão acerca de si mesmo, mas também do fenómeno em questão. É, no fundo, aprofundar o que na primeira não foi possível (Poirier et al., 1999). Esta técnica é um instrumento privilegiado na medida em que cada

entrevista realizada é única e essencial e cada uma é diferente de todas as outras (Paulilo, 1999).

O guião de entrevista utilizado no primeiro momento de recolha de dados desta investigação foi realizado de forma a responder às questões de investigação propostas e é composto por quatro secções. Na introdução explicita-se o objetivo do estudo, a forma de recolha de dados e assegura-se o anonimato das informações recolhidas. Num segundo momento são colocadas questões que permitem a caracterização sociodemográfica da participante (e.g., antiguidade na função, número de filhos). A terceira parte é composta pelas questões acerca da vida profissional e pessoal da participante que requerem um certo aprofundamento - história de vida da participante que inclui os aspetos profissionais paralelamente à maternidade. Por fim, conclui-se a entrevista, salientando-se a importância da participante para a investigação e as próximas etapas.

O guião de entrevista foi validado com recurso a uma entrevista de pré-teste, junto de uma mulher com as características da população-alvo. No final da entrevista, foi realizada uma reflexão falada, questionando-se a participante acerca das questões, do objetivo do estudo e da introdução efetuada. De forma geral, a participante referiu que a introdução e objetivo estavam claros e compreensíveis, bem como as questões colocadas, pelo que não foram necessárias alterações ao guião, avançando-se para as entrevistas do estudo.

O guião do segundo momento de recolha de dados diferiu para cada participante, uma vez que o seu objetivo era clarificar e/ou aprofundar as informações recolhidas anteriormente. O protocolo de recolha de dados (Apêndice A) sistematiza os dois momentos de recolha de dados.

1.3. Procedimentos

Uma vez identificados potenciais participantes, procedeu-se a um contacto informal com no sentido de fornecer uma primeira explicação do objetivo do estudo e das suas fases e avaliar a disponibilidade das mesmas para participar. De seguida, foi enviado um pedido de colaboração formal, por email, às participantes que aceitaram colaborar na investigação. As entrevistas foram agendadas consoante a disponibilidade das participantes e no local mais conveniente para as mesmas. No segundo momento de recolha de dados, entrevistada e entrevistadora possuíam uma cópia da transcrição da primeira entrevista, sendo que a da entrevistadora continha notas e questões a explorar. Este procedimento permitiu a ambas o acompanhamento do conteúdo e ideias que foram ditas anteriormente e do que se pretendia explorar nesta segunda entrevista. Tentou-se, sempre que possível, que a segunda entrevista

ocorresse num local diferente da primeira, ou seja, mais informal (e.g., casa da participante), de forma a obter-se uma maior riqueza e profundidade das informações recolhidas. Este procedimento, contudo, nem sempre foi possível.

As entrevistas foram gravadas em formato áudio, com o consentimento das participantes, para uma maior fidelidade dos dados recolhidos e de forma a facilitar a sua transcrição e análise. Após a transcrição das entrevistas estas foram enviadas a cada participante para que pudessem ser validadas. No primeiro momento de recolha de dados obteve-se a validação das 5 entrevistas; no 2º momento apenas foi possível obter a validação de 1 entrevista.

1.4. Técnica de análise da informação

A técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo temática (Bardin, 2011), com recurso ao *software* NVivo 11 (QSR). A unidade de significação e segmento de conteúdo considerada na codificação, isto é, a unidade de registo, foi o tema (Bardin, 2011).

O material resultante das transcrições das entrevistas corresponde ao *corpus* de análise (Bardin, 2011) desta investigação. Verificou-se o material transcrito de forma a corrigir possíveis erros e haver a certificação de que se transcreveu toda a informação tal e qual como ocorreu no momento da entrevista, e que foram tidos em conta todos os detalhes (Flick, 2005). Num segundo momento foi realizada uma leitura flutuante do material transcrito de forma a existir um primeiro contacto com as informações recolhidas, e ao mesmo tempo pensar em possibilidades de análise das mesmas, construindo-se impressões sobre os dados. Posto isto, fez-se uma leitura aprofundada e mais cuidada do material (Bardin, 2011).

Formulou-se o primeiro sistema de categorias tendo em conta a informação empírica recolhida, as questões de investigação e a revisão bibliográfica (Bardin, 2011). Desta forma, emergiu um sistema de codificação misto (Apêndice B), que inclui categorias dedutivas que surgiram da revisão da literatura realizada, e categorias indutivas que derivaram do material empírico recolhido, (Brandão, 2010). Foi calculado o acordo intercodificador para avaliar a consistência da codificação e garantir a qualidade do estudo. Assim, após a codificação de uma das entrevistas por um segundo codificador, calculou-se o índice de acordo, resultando numa percentagem superior a 90%, o que revela uma boa consistência do processo de codificação (Miles & Huberman, 1994).

2. Apresentação e Discussão dos Resultados

Esta seção começa com a apresentação de informação acerca das participantes, de forma a se perceber como chegaram à posição de líder. De seguida avança-se para a resposta às questões de investigação definidas, discutindo-as.

Cinco histórias de vida

Algumas das participantes revelaram não ter intenção de se tornar líder. Outras tinham esse desejo. O cargo de liderança não fazia parte dos planos de carreira de quatro das participantes. E, por isso, três delas salientam a reticência em aceitar o cargo: «*eu também nunca pensei em ser porque eu não sou muito ambiciosa*» (P1), «*(...) há aquelas pessoas, que têm se calhar aquele objetivo, ter uma equipa para liderar. Não, no meu caso isso não aconteceu.*» (P2), «*Não era uma coisa que eu ambicionava e na altura disse mesmo que não.*» (P5). Miranda (2012) alerta para o facto de este ser um cargo que implica um grande esforço, uma vez que cabe ao líder coordenar e supervisionar todas as funções de um departamento ou organização, e muitas vezes isto acaba por assustar e fazer ponderar a entrada no cargo.

Mesmo sem fazer parte dos seus planos, todas as participantes exercem cargos de liderança. As participantes 1, 2 e 4 mencionam que alcançaram este cargo através de um desenvolvimento crescente dentro da organização: «*(...) entrou outra pessoa (...) passado algum tempo o meu chefe decidiu que eu que coordenava o serviço.*» (P1). «*A forma como eu entrei nele, a forma como eu fui crescendo e a forma...e até onde cheguei, foi sempre algo que eu não perspetivava.*» (P2). «*Fui técnica de Serviço Social, fui diretora de serviços, vim para aqui como técnica de Serviço Social, fui promovida a diretora passado um ano.*» (P4). A participante 2 acrescenta que este cargo se proporcionou com a saída do líder anterior: «*Isto foi simples, a pessoa que estava lá saiu, e eu fui chamada pela administração, perguntaram-me como é que eu me revia no projeto.*» (P2).

No que concerne ao desejo de se tornar líder, verifica-se um descrédito na concretização do sonho, pelas participantes 3 e 4: «*nunca pensei que conseguisse chegar lá, não é?*» (P3). «*Nunca pensei na função de líder, nunca pensei eu sou líder de uma equipa.*» (P4). Ao mesmo tempo que se observa que para a participante 3 este cargo é uma realização pessoal: «*Todos nós, acho que perspetivamos isso, não é? Hum, sim gostava muito era uma realização pessoal*» (P3). A participante 2 mostra que tinha o desejo de alcançar o cargo por ser um novo desafio: «*fui eu que me propus a este cargo, porque quando essa pessoa saiu...*

Pronto, o administrador chamou-me e perguntou-me como é que eu me revia no projeto. E eu, aquilo que lhe disse foi “Eu vou ser, eu quero ser o braço direito”. É isso, portanto. Eu assumi naquela altura que também estava disposta a enfrentar o desafio, com todos os medos». A liderança começa então com uma escolha de aceitar ou não o cargo, escolha essa que está relacionada com a forma como cada pessoa encara as responsabilidades que se propõe assumir. Ser líder é correr riscos, em todos os sentidos, é arriscar-se, tal como mostram os discursos das participantes e como defende Miranda (2012).

Quase todas as participantes tiveram os filhos enquanto ocupavam uma posição de liderança. As participantes P2 e P5 foram mães antes de ocupar o cargo, sendo que já exerciam funções nas instituições onde exercem o cargo de líder atualmente. Desta forma, é necessário ter em mente que as participantes nos seus discursos falam do momento em que tiveram os seus filhos, da conciliação após se terem tornado líderes e atualmente.

O que significa para uma mulher ser líder?

Um primeiro aspeto a focar prende-se com as particularidades da liderança feminina, identificadas pelas participantes (Quadro 2).

Quadro 2. Particularidades da liderança feminina identificadas pelas participantes

Fragilidade e sensibilidade associadas ao género feminino (identificado por P2, P4 e P5)	«As pessoas ainda olham (...) “Ai é uma mulher consegue-se contornar, consegue-se...tem o lado emocional mais frágil, uma pessoa consegue se calhar fazer-lhe...” não é?”. (P2) “Mas gosto muito mais quando são [líderes mulheres]. Têm uma sensibilidade diferente.» (P4)
Maior exigência às líderes femininas (identificado por P2)	«(...) é assim, acaba-se sempre por se exigir mais a uma mulher líder (...)» (P2)
Maternidade como fator prejudicial (identificado por P2, P3 e P5)	«Porque se calhar também tem o fator da maternidade (...) normalmente são mais escolhidos os homens por isso mesmo, porque a mulher acaba por, mesmo sendo líder, ter um papel fundamental na parte da maternidade, não é?» (P3)
Semelhança com a gestão da casa (identificado por P1 e P5)	«(...) E nós mulheres também se calhar temos mais... eu tou a levar um bocadinho por, tou a pensar também um bocadinho na... liderança em minha casa. Vou... tou a pensar que tenho... sou eu e o meu marido.» (P5)

Nota: P – Participante.

As verbalizações da participante 2 vão ao encontro ao que Manning (2002) sublinha, ou seja, que os estereótipos de cada género realçam a perceção de que a qualidade da liderança feminina é inferior à masculina, menosprezando-se as ações desenvolvidas por

uma líder feminina. As restantes participantes possuem uma visão diferente, vendo particularidades como a fragilidade e a sensibilidade, associadas ao género feminino, como promotoras de sucesso organizacional: «*Mas gosto muito mais quando são [líderes mulheres].*» (P4). Isso vai ao encontro daquilo que Nogueira (2006) afirma de que as mulheres possuem certas características que podem ser uma mais valia dentro das organizações.

De acordo com as participantes 2, 3 e 5, as mulheres têm um papel essencial na maternidade, o que acaba por as prejudicar na disponibilidade que possuem para exercer o cargo de liderança, algo que não se verifica nos homens. Este facto vai ao encontro da literatura que refere que as responsabilidades da maternidade ainda são culturalmente atribuídas às mulheres (Guerreiro et al., 2006).

Apesar da identificação de particularidades da liderança feminina, há consenso quanto à igualdade de género na liderança – quatro das participantes consideram que tanto mulheres quanto homens são iguais em termos de qualidade de trabalho e de competências. Esta ideia não é partilhada apenas pela participante 2, o que poderá ser explicado pelo facto desta participante pertencer a uma organização diferente. Isto corrobora o estudo de Duarte e colegas (2009), que mostra que a compreensão da liderança implica que se considerem outras variáveis para além do género, como o contexto, o tipo de organização e a flexibilidade comportamental dos indivíduos. Esta complexidade é reconhecida pelas participantes: «*(...) lá está, depende muito da personalidade, porque tanto no homem como na mulher há de tudo*» (P5).

Uma outra ideia que ajuda a compreender o que significa para estas mulheres ser líder prende-se com a mais-valia que reconhecem na complementaridade de género no cargo: «*(...) é muito bom haver o homem e a mulher e haver a decisão ser... partilhada, não é? Porque as formas de pensar são... são diferentes.*» (P4). Este aspeto é confirmado por Balula (2012), para quem o trabalho colaborativo entre homens e mulheres é essencial para assegurar o bom funcionamento de uma organização.

A liderança é assumida pelas participantes como um cargo que acarreta dificuldades. A conciliação entre a esfera pessoal e profissional é uma dessas dificuldades, estando presente no discurso de algumas participantes: «*Obviamente que o tempo que eu despendo lá não é tempo que me está obrigado a fazer, não é, ninguém me pede para trabalhar até tarde, ninguém me pede para trabalhar ao fim de semana, mas naturalmente é o dever, a responsabilidade, a preocupação, obriga-me a isso. Podia não fazer? Podia. Mas quem é que era prejudicado? Agora tenho pena que assim seja, porque de facto uma pessoa acaba*

por ficar um bocado escrava do trabalho e depois não tem tempo para mais nada.» (P2). Considere-se ainda a verbalização de outra participante: «Nós quando estamos num cargo de liderança e temos filhos por exemplo, a vida torna-se um bocado mais complicada, porque lá está temos a nossa vida pessoal e, temos este cargo» (P5). Esta dificuldade de conciliação é a mais apontada na literatura (e.g., Abreu, 2016; Alperstedt, Ferreira, & Serafim, 2014; Candaten, Zanatta, & Trevisan, 2016). Esta conciliação tão exigente provoca falta de tempo, menor disponibilidade para a família e os filhos, sobrecarga de tarefas, medos e preocupações, stress e mau-humor e sentimento de frustração (Candaten et al., 2016). Isto pode originar um sentimento de pressão associado à liderança, que é outra das dificuldades mencionadas por quase todas as participantes. Note-se que a participante 3 não se refere a esta dificuldade, talvez por ser a única participante com apenas um liderado, coordenando um espaço «pequenino», como ela muitas vezes menciona.

Conseguir exercer autoridade é outra dificuldade que surge associada ao papel de líder. É interessante notar que as participantes que se referem a esta dificuldade descrevem-se como “mais sensíveis”, conforme se percebe no seu discurso: «(...) em que eu distribuo o meu trabalho com o meu colega, ou seja, eu partilho, não digo assim: “É para fazer” ou “É à minha maneira”» (P3), «Eu que sou um coração mole, que qualquer coisa me derrete, que tenho dificuldade em bater o pé e dizer é assim: não pode ser como vocês querem, tem que ser... Eu tenho tanta dificuldade» (P5). Note-se que, como se viu antes (cf. Quadro 2), a sensibilidade foi associada pelas participantes ao género feminino. Uma outra dificuldade prende-se com a partilha da liderança. A participante 5, que refere esta dificuldade, é a única que iniciou o cargo de líder acompanhada de uma colega com a qual o dividia. Se isso por um lado facilita a gestão da quantidade de trabalho, graças à divisão de tarefas, por outro dificulta na hora de dar respostas às subordinadas: «Enquanto que sendo sozinha quando se tem que dar uma resposta pode-se dar logo na hora, quando estamos duas temos que dizer: “olhe eu vou ver com a minha colega e...”» (P5).

Surgem ainda dificuldades associadas às relações - com a direção (mencionada por P4) e com os subordinados, que não é referida apenas participante 3, talvez pelo facto de só ter um liderado (como já referido), o que poderá facilitar a comunicação e a relação entre ambos. Liderar é uma grande responsabilidade e quanto maior o número de liderados, mais são as obrigações a que o líder tem de responder (Miranda, 2012). O Quadro 3 apresenta excertos que ilustram as principais dificuldades vividas na relação com os subordinados, observando-se que as dificuldades a nível do relacionamento com o género feminino são as

que possuem maior número de verbalizações, talvez pelo facto das participantes trabalharem maioritariamente com mulheres.

Quadro 3. Dificuldades na relação com subordinados

Dificuldade no relacionamento (identificado por P2 e P5)	«(...) experienciei, como estava a dizer, coisas que enfim, que eu me via, via-me com dificuldades em resolver, não sei como é que vou resolver a situação entre estas duas pessoas que não se dão e que têm de se dar, e eu não sei como.» (P2)
Dificuldade com o género feminino (identificado por P1, P2 e P4)	«A questão é, nós trabalharmos com muitas mulheres, é complicado, nós não agradamos a todos.» (P1)
Dificuldade com o género masculino (identificado por P4)	«Eu não tenho problemas nenhuns em me relacionar com os homens, aquilo que eu oriento em termos de trabalho eles cumprem (...) mas surge... há situações, pelo menos uma situação ou duas em que rezingam um bocadinho mais, torcem um bocadinho mais a cara quando é para... para obedecer ou para aceitar opinião.» (P4)

Nota: P – Participante.

O Quadro 4 apresenta as competências que as participantes consideraram necessárias para exercer o seu cargo de liderança.

Quadro 4. Competências requeridas na liderança

Humanismo e relacionamento interpessoal (identificado por P3, P4 e P5)	«Não é tudo à minha maneira, mas eu também tenho que ouvir os outros» (P3) «Temos que ser...que saber estar. Hum, ter respeito pelos outros, não é? Se queremos ser respeitados também temos que respeitar os outros. Ser capaz de ouvir, hum» (P4) «Antes de tomarmos (...) qualquer decisão em relação a seja o que for, temos de nos colocar no lugar da outra pessoa.» (P5)
Responsabilidade (identificado por P1, P3 e P4)	«A... responsabilidade acima de tudo, isso é o número um.» (P1) «De estar cá a tempo inteiro, que era uma coisa que eu não fazia e as responsabilidades agora são outras, não é? Pronto, porque me são exigidas mais coisas, não é» (P3) «eu também tenho mais responsabilidade do que fosse...não quer dizer que é menos, mas é maior sendo uma diretora» (P4)
Aprendizagem contínua (identificado por P2 e P3)	«(...) tenho a sorte que é uma área que eu gosto imenso, e gosto de aprender coisas novas e aceito os desafios, com medo, logicamente de falhar, mas aceito de bom grado, porque estou sempre a crescer e isso é um objetivo meu.» (P2) «Quando eu digo que tento dar o meu melhor é nesse sentido... é, quando não sei tento investigar, tento estudar.» (P3)
Autoridade (identificado por P3 e P5)	«Eu acho que uma líder tem que se saber impor, não é? Na altura certa, no momento certo» (P3) «na liderança tem que mostrar um bocadinho também de autoridade, no sentido de: é assim, tem que ser assim!» (P5)
Competências de organização e gestão (identificado por P1, P2, P3 e P4)	«(...) é me exigido que o serviço que seja feito... que seja preciso seja feito a tempo e horas, simplesmente.» (P1)

	«Olhe, são-me, é-me exigida... muita... capacidade de organização.» (P2) «e eu tenho que saber geri-la.» (P3) «Tenho que a fazer o melhor que sei e posso, não é?» (P4)
Diferença entre liderar e chefiar (identificado por P2 e P3)	«Uma pessoa quando lidera (...) ser chefe e ser líder são coisas diferentes. (...) para mim isso é ser chefe. É só dizer, manda, faz, não sei quê, não sei que mais...e tá feito. E eu não, eu tenho que perceber como é que as coisas são feitas» (P2) «Não é? Líder, líder não é só saber mandar, não é?» (P3)
Gestão de conflitos (identificado por P1 e P4)	«às vezes uma situação de conflito, a gente tem que orientá-las» (P1). «(...) saber mediar entre funcionários e utentes, entre utentes e funcionárias, entre os funcionários e direção, entre... hum, famílias e direção. Estar aqui como o pêndulo no meio da balança, não é? E saber equilibrar os dois pratos para que não haja conflito, mas os pratos são muitos.» (P4).

Nota: P – Participante.

O humanismo e relacionamento interpessoal são competências apontadas pelas participantes 3, 4 e 5 e referidas em diversos estudos acerca da liderança feminina e da liderança eficaz. Moller e Gomes (2010), por exemplo, mencionam que a liderança feminina é mais centrada nas relações e a que mais valoriza os indivíduos como seres humanos. Por sua vez, Miranda (2012) indica que um líder para se sentir realizado deve tratar as pessoas da forma como gostaria de ser tratado. Oliveira e Chamarelli (2013) apontam ainda que um líder para ser eficaz deve possuir competências em relações interpessoais, bem como investir na aprendizagem contínua. Competência também salientada pelas participantes 2 e 3.

A responsabilidade é um aspeto referido pelas participantes 1, 3 e 4, consideranda-a um dos aspetos mais importantes na liderança, já a autoridade é apontada pelas participantes 3 e 5 que anteriormente a assinalaram como um aspeto na qual possuem dificuldades. Estas duas competências foram também referidas no estudo sobre a liderança nas organizações de Miranda (2012).

Quase todas as participantes (exceto a 5) consideram fundamentais as competências de organização e gestão do negócio. Nogueira (2006) acrescenta que estas competências são muitas das vezes desenvolvidas pelas mulheres através da experiência das tarefas domésticas, que se revelam uma mais valia no local de trabalho. Efetivamente, algumas das participantes assemelharam a sua liderança à gestão da casa.

As participantes 2 e 3 acreditam que existe uma diferença entre liderar e chefiar (cf. Quadro 4). Isto vai ao encontro do que refere Miranda (2012, p.51) “não basta apenas mandar, tem que saber liderar”. As participantes 1 e 4 acrescentam ainda como competência básica na liderança a gestão de conflitos, por exemplo: «(...) saber mediar (...). Estar aqui

como o pêndulo no meio da balança, não é? E saber equilibrar os dois pratos para que não haja conflito, mas os pratos são muitos.» (P4). Oliveira e Chamarelli (2013) confirmam que o líder deve ser um negociador, que sabe que o conflito faz parte das diferenças e que o diálogo é a solução para o acordo.

Que formas de preconceito ou discriminação experienciam as mulheres líderes?

Os resultados evidenciaram a vivência de algumas atitudes sexistas na carreira das participantes. A participante 4 revela ter vivenciado na sua carreira assédio moral, um fenómeno comum (Silva, 2014): *«Pronto, onde todos os dias, nós como mulheres, não eramos bem tratadas. Tem de haver respeito. Não sei se agora há, na altura não havia. Também fui vítima um bocadinho disso e a minha vontade de sair foi por causa disso»*. A mesma participante revela ter sido alvo de assédio sexual, também comum nas organizações (Dias, 2008): *«Assédio tentado comigo e concretizado com algumas funcionárias e eu sabia disso porque elas desabafavam comigo e eu não conseguia viver com isso»*. Freitas (2001) salienta que os agressores utilizam a sua posição na organização para chantagear com fins pessoais. Isso mesmo é observado neste caso: *«era uma pessoa com responsabilidade na estrutura, muita responsabilidade até»*. Importa destacar que estas vivências não ocorreram na organização atual da participante, mas em outro local no qual também exerceu cargo de liderança. A participante reforça que era algo que acontecia com as mulheres em geral na organização, independentemente do cargo: *«Não interessa se sou administrativa, se sou empregada de limpeza, no caso tudo servia»*.

A perceção de diferença na forma de tratamento pelos subordinados é outro aspeto nomeado pela participante 2: *«E há subordinados que quando querem sabem trabalhar bem e desgastar bem a pessoa que lhes está acima sendo mulher, acho que um homem nesse aspeto está mais protegido ou protege-se melhor, pelo menos»*. Nogueira (2006) ressalta que a discriminação informal, aquela que foi apontada até aqui, é aquela que é exercida por pares ou superiores. Contudo, também pode ocorrer com os subordinados, como se percebe no discurso da participante 2, apesar de esta ser uma situação menos comum (Freitas, 2001).

A observação de atitudes possessivas de companheiros é também de realçar. A participante 4 observa esta pressão nas suas subordinadas: *«Existe ainda muito pouca liberdade de movimentos, pouca confiança, muita desconfiança da parte masculina, da relação ao trabalho, por exemplo há... quando... elas trabalham por turnos, não é?»*. Isto leva a inferir que o preconceito e a discriminação mais do que estarem associados ao cargo

exercido, estão associados ao gênero – ser-se mulher e o enraizamento de uma cultura machista, que só aos poucos se vai dissipando (Stawinski & From, 2016).

Através do discurso das participantes 2 e 3 percebe-se que têm a percepção de desigualdade salarial na liderança: «*Um homem e uma mulher que ocupem a mesma função de liderança, o homem naturalmente ganha mais.*» (P2). Contudo, não confirmam este tipo de discriminação formal (Nogueira, 2006) no seu caso em particular. As participantes referem a ausência de discriminação, vivida ou observada, dentro das instituições e do cargo atual: «*(...) no meu serviço nunca senti nenhuma diferença. Nunca, nunca.*» (P1). «*Em termos de discriminação por gênero... tenho essa sorte, nunca vivi isso.*» (P2). «*Lá está, eu não as sinto. Mas é lógico que nós sabemos que as há, não é?*» (P3). «*(...) muito bem tratadas, muito bem tratadas aqui. Atentas, preocupadas, educação e respeito.*» (P4). «*Mas nesta área não tenho realmente razão de queixa porque num, nunca trabalhou aqui nenhum homem.*» (P5). Apesar de defenderem que não sentem qualquer discriminação no seu cargo atual, a participante 3 elucida que esta existe, assim como as participantes 2 e 4 falam da sua existência.

Quais as ambições ou perspectivas das mulheres líderes?

As ambições das mulheres líderes estudadas prendem-se com melhorar algumas condições de trabalho; desenvolver competências; desenvolver a capacidade de gestão de conflitos; permanecer ou não num cargo de líder; e tornar-se empreendedora.

Há referência a um horário de trabalho mais flexível: «*Mudava o meu horário de trabalho. Não trabalhava às sextas de tarde, por exemplo*» e mais tempo para a vida pessoal: «*Para fazer coisas para além da minha vida profissional.*» (P2). Conciliar a vida profissional e a vida pessoal é uma tarefa difícil e exigente, como apontado na literatura (Abreu, 2016; Candaten et al., 2016). Abreu (2016) refere que normalmente as líderes para vencerem a desconfiança que ainda existe nas suas capacidades, acabam por trabalhar mais horas do que os homens, o que pode prejudicar o tempo despendido para a vida pessoal e levar a um sentimento de pressão associado ao cargo de liderança, tal como se observou ao discutir os resultados à QI1. Há também o desejo de um salário adequado à função: «*Claro, alterava outras coisas, ganhava mais! Acho que para aquilo que me é exigido, para a função que tenho, e falando agora nessa recompensa, não a tenho, (...) tinha que mudar essas minhas condições*» (P2), «*Gostava de ter um aumento para o trabalho que faço...*» (P1).

De acordo com as participantes 1 e 5, são também necessárias melhorias no espaço de trabalho: «*Que o nosso espaço fosse maior, porque o nosso serviço é pequeno para a*

quantidade de coisas que temos, isso assim a nível de espaço era necessário» (P1). A participante 4 aborda ainda a questão de gostar de ter mais tempo de trabalho prático no seu cargo «Olha gostava de ter mais tempo para os idosos, mas como estou muito assoberbada de outras tarefas burocráticas que são necessárias também fazer». As condições de trabalho (como as referidas) são aspetos que contribuem diretamente para a satisfação dos colaboradores numa organização (Tamayo, 1998, 2000).

Uma segunda expectativa prende-se, como referido, com o desenvolvimento de competências, tendo sido apontadas as competências a nível de liderança e de formação técnica. A mulher de hoje procura estudar e qualificar-se (Fontenele-Mourão, 2006), estando consciente que a aprendizagem é um processo contínuo que precisa de ser desenvolvido (Vergara, 2007). No caso particular da liderança a aprendizagem ocorre a três níveis: sobre si mesmo, sobre o outro e sobre o contexto (Vergara, 2007). Neste âmbito, a participante 2 reforça que necessita de trabalhar a capacidade de motivar os trabalhadores: «(...) acho que há formas de motivar as equipas e dizer “ok, vamos lá”. Eu ainda não sei muito bem como fazer isso, porque tive algumas dificuldades com as pessoas que tinha. Portanto, será uma competência a adquirir». Tonani (2011) confirma a importância desta competência para os líderes.

Desenvolver a capacidade de gestão de conflitos é outra das competências a ser trabalhada: «Olhe, preciso de fazer alguma formação, algum workshop, algum coaching, qualquer coisa, de procedimentos de gestão de conflitos, porque acho que essa é a parte mais complicada. E que é uma parte que eu tenho que melhorar, porque é difícil, e estou a falar de uma equipa pequenina.» (P2), «Ainda recentemente tive numa formação (...) sobre esta questão de relacionamento interpessoal e gestão de conflitos porque eu tenho de estar sempre preparada para lidar com estas coisas e também tenho vontade de aprender e de inovar.» (P4).

A participante 1 refere-se à necessidade de controlar o tom de voz: «Porque eu sou constantemente chamada à atenção. Constantemente... pelo menos nas avaliações, que eu que falo muito alto. Mas isso é do meu temperamento. E o que eu acho que poderia melhorar seria isso». Já a participante 5 menciona a necessidade de aprender a exercer autoridade: «É mesmo isso (...) Ser um bocado mais dura, mais exigente», dificuldade apontada anteriormente e reconhecida como uma competência a trabalhar. As competências de formação técnica estão relacionadas com os aspetos que as participantes necessitam de trabalhar na sua área de atuação: «Toda aquela parte que é no bloco (...) eu aí noto (...) que precisava de muita formação» (P3), «Acho que tenho que investir mais na questão da... do

conhecimento e na forma como agir com, com os idosos faz-me... por causa das demências e da, da doença do foro mental como a aparecer muito, não é? E da dependência, isso eu tenho de investir aí» (P4).

Uma outra expectativa prende-se com a vontade de permanecer ou não num cargo de líder (cf. Quadro 5), observando-se que as participantes 1, 3 e 4 optariam por cargo de liderança. Isso poderá significar que apesar das líderes não terem perspectivado este cargo na sua carreira, este inclui-se nas expectativas para o futuro profissional. Contudo, não descartam a hipótese de exercer outro cargo, caso não tenham a possibilidade de escolha, ou seja, caso fiquem desempregadas e não encontrem emprego como líderes. Por sua vez, a participante 2 menciona que, futuramente, não tem que obrigatoriamente continuar a liderar, ou seja, ser líder não é a condição que define a possibilidade de abraçar ou não um novo projeto, como ela refere. Por sua vez, a participante 5 contraria estas ideias, assumindo que não procuraria um cargo de liderança. Importa salientar que esta participante é a que se encontra há menos tempo no cargo (5 meses), o que poderá ter tido alguma influência na sua resposta.

Quadro 5. Permanecer líder

Desinteresse em mudar de emprego (identificado por P1)	<i>«Ai fora do hospital...a nível profissional não...já pensei aqui à uns...já há muito tempo atrás mudar de emprego mas...porque andava aí chateada com umas situações que ocorreram cá mas a nível de trabalho e de emprego não é fácil, não está mesmo nada fácil e...como gosto do que faço, não trocava agora. Agora não trocava.» (P1)</i>
Mesma área de atividade (identificado por P3 e P5)	<i>«Não. Eu se... é assim, se eu deixasse aqui, eu procuraria em farmácia (pausa) outra vez, porque é uma área que eu gosto... que eu gosto imenso» (P3)</i>
Não obrigatoriedade de continuar a liderar (identificado pela P2)	<i>«Eu se saísse da empresa onde estou, não... A condição de ser líder não ia ser a condição que ia estar à frente para eu abraçar um novo projeto.» (P2)</i>
Não procuraria um cargo de liderança (identificado pela P5)	<i>«Ser líder de... Muito sinceramente não.» (P5)</i>
Optaria por cargo de liderança (identificado por P1, P3 e P4)	<i>«Atrás, não. Percebe? Eu para sair daqui tenho que ir para uma coisa igual, outra vez para uma direção técnica, como líder. Não é? Não outra vez como empregada porque acho que, pronto, mas se tiver que ser, irei.» (P3)</i>
Sem possibilidade de escolha (identificado por P1, P3 e P4)	<i>«É assim, se tivesse de procurar não tinha obrigatoriamente que ser, porque nós infelizmente precisamos de trabalhar para pagar as nossas contas e se tivesse que ser...» (P1)</i>

Nota: P – Participante.

Uma outra expectativa prende-se com a ambição de se tornar empreendedora, referida pela participante 3, que gostaria de conciliar com o emprego atual: *«Uma coisa que eu sei que, ok, estou cansada dali, tenho aqui outra coisa. Pronto. Mas não necessariamente, não*

necessita de ser necessariamente em farmácia. Eu gostava de ter uma coisinha minha. Um sonho meu só.» As motivações que a levam a querer empreender é o poder desenvolver o seu próprio negócio: *«Sim, o meu objetivo... Pronto. Gosto, gosto imenso disto, mas gostava de ter uma coisa minha, pronto»*. E, essencialmente, ter um novo desafio e ser uma realização pessoal e profissional para ela: *«Que motivações? É uma realização, é só. Depois porque quero outra experiência. Era... era outro desafio, ‘tá bem? Quando vim para aqui era um desafio novo. Tudo o que havia lá fora para conquistar já tinha conquistado. Aqui não, era um desafio novo. E depois agora é esse bichinho, queria ter uma coisa minha, ‘tá bem?»*. Esta ideia vai ao encontro ao estudo de Vicenzi e Bulgacov (2013), que encontraram entre os motivos para o empreendedorismo o desejo de realização profissional, a busca por desafios, a fuga da rotina e o desejo de trabalhar por conta própria. Distingue-se, contudo, das ideias de Munhoz (2000) e Amorim e Batista (2012), que apontam como motivações para as líderes empreenderem a desigualdade de género e a dificuldade em ascender ou manter a sua posição nas organizações.

Relativamente às expetativas em relação ao cargo que exercem atualmente, as participantes mostram vontade de continuar a realizar um bom trabalho e permanecer na mesma atividade ou empresa, o que indica que os seus objetivos futuros passam por continuar a investir na sua carreira de líder (Quadro 6).

Quadro 6. Expetativas em relação ao cargo atual

Reconhecimento pelo trabalho realizado (identificado por P3)	<i>«Em relação à instituição gostava de... (pausa) que fosse reconhecida se calhar com o trabalho, mas que fosse reconhecida mesmo porque sou boa naquilo que faço.» (P3)</i>
Desenvolvimento das unidades que lideram (identificado por P3, P4 e P5)	<i>«Gostava de ter mais tempo para isso, gostava de implementar outras coisas aqui (...) mais gente para cuidar melhor.» (P4)</i>
Manter um bom clima e relações de trabalho (identificado por P3 e P5)	<i>«(...) pronto, essa é a minha principal preocupação. É criar um bom ambiente na, na, na, na nossa valência, um bom ambiente para transmitirmos isso às crianças e...» (P5)</i>
Continuar a realizar um bom trabalho (identificado por P3 e P5)	<i>«Mas o meu objetivo futuro é mesmo esse. É tentar dar sempre o meu melhor e depois as coisas vão surgindo» (P3)</i>
Permanecer na mesma atividade ou empresa (identificado por P1, P2, P4 e P5)	<i>«Obviamente que é assim “onde é que espera estar daqui a dois anos?”, eu espero estar no projeto em que estou hoje» (P2)</i>

Nota: P – Participante.

Note-se que a participante 3 espera no futuro ser reconhecida pelo seu trabalho, percebendo-se que esse reconhecimento não tem acontecido até ao momento. Santos e Silva

(2003) mostram que a ausência de elogios do superior, a ausência de críticas construtivas e a falta de reconhecimento do trabalho indicam que existem falhas na comunicação entre líderes e liderados, o que tem impacto negativo nos liderados.

Como é que as mulheres gerem o papel de líder e o da maternidade?

Para se perceber como é que as mulheres em posição de liderança conciliam o papel de líder com o papel de mãe explorou-se as estratégias utilizadas pelas participantes. Estas referiram-se à divisão das responsabilidades entre os conjugues no cuidado dos filhos e no transporte para as atividades.

Todas as participantes fazem referência à divisão nos cuidados dos filhos: «*Pronto, nós sempre nos ajudamos, sempre demos banho juntos às pequenas. A nível de comida se eu precisasse (...) se eu não estivesse disponível ele dava ou até enquanto eu fazia para nós ele dava à menina*» (P1), «*(...) Ele em casa ajuda-me, não é? Quando está, ajuda-me ao final do dia com os banhos, com... pronto, essa... ajuda-me*» (P5). A responsabilidade pelo transporte dos filhos para as atividades é também dividida, de acordo com as participantes 1, 2 e 3. Por exemplo, a participante 1 refere a este respeito: «*Nunca me preciso de preocupar em ir buscá-la à escola, porque o pai vai buscá-la, tenho é que sempre me preocupar em ir buscar a mais pequena, ou seja, eu vou buscar a pequena, o pai vai buscar a grande. Dividimos!*» Este facto corrobora o que diz Aboim (2010) de que os homens têm vindo a entrar no domínio doméstico à medida que determinadas tarefas domésticas e parentais se conjugalizam, isto é, passam a ser partilhadas pelo casal. Todavia, importa refletir acerca do termo usado pela maioria das participantes - “*ajuda-me*” – contrariamente a uma divisão de tarefas/responsabilidades, o que poderá denunciar uma responsabilidade maior para as mulheres com as atividades domésticas e com os filhos, tal como apontado na literatura (e.g., Quadrelli, 2016).

Outro aspeto que é identificado pelas participantes são as redes de apoio, que permitem à mulher conjugar a maternidade e a vida profissional (Almeida, 2007; Souza et al., 2011). As participantes 1 e 5 obtêm apoio junto de avós e da creche quando nenhum dos elementos do casal pode ficar com as crianças. A participante 3 também recorre aos avós: «*os meus pais, pessoas que me ajudam, para que muitas das vezes possa ficar aqui a trabalhar até mais tarde*». Assim como a participante 2 recorre à creche, uma vez que não tem a possibilidade dos avós. Por sua vez, a participante 4 salienta ter recorrido a uma ama para ficar com os filhos enquanto eram bebês.

Apesar dos homens já terem entrado na esfera doméstica, como foi dito anteriormente, a sobrecarga feminina ainda é evidente na maioria das famílias (Aboim, 2010). Aboim sublinha que a mulher realiza mais de metade das tarefas domésticas sem o apoio do conjugue, aspeto presente em duas participantes (P1 e P3): «*E depois é... em casa é tudo o resto, é a educação, é os banhos, é a alimentação, é tudo, é pôr a dormir, é organizar a casa, porque... não é? Eu sou... que sou mãe e sou dona da casa e tenho tudo em casa para organizar, pronto. Mas consegue-se, desde que esteja tudo mais ou menos pré-definido.*» (P3). Esta sobrecarga de responsabilidades tem consequências: «*(..) fico mais cansada, não é? É lógico que ando sempre a correr (...) Chego sempre atrasada a tudo*» (P3). E reforça a dificuldade na conciliação trabalho-família, conforme apontado pelas participantes: «*Porque de facto uma pessoa chega a casa e entra no segundo turno, e às vezes é chegar e ter que estudar com elas, ter que fazer trabalhos de casa, “ó mãe faz-me perguntas que vou ter teste”, porque é a mãe, não é o pai (...)*» (P2), «*Ser líder e ser mãe ao mesmo tempo (...). É um bocado complicado conseguir separar, nós tentamos fazê-lo ao máximo da melhor forma (...) mas é complicado*» (P5). Esta dificuldade é, segundo diversos estudos (e.g., Abreu, 2016; Alperstedt et al., 2014; Candaten et al., 2016; Matias & Fontaine, 2012) uma das maiores dificuldades vivenciadas pela mulher atualmente.

Um aspeto que contribui para a sobrecarga das mulheres é a desigualdade de género no cuidado dos filhos. Guerreiro e colegas (2006) referem que em Portugal o cuidado dos filhos ainda é tradicionalmente atribuído às mulheres. Esta desigualdade é também apontada por Aboim (2010), que acrescenta que a participação do homem nas tarefas domésticas e no cuidado dos filhos está ainda longe de ser igualitário. Este aspeto é mencionado pelas participantes 1, 2 e 4: «*Não me venham dizer que o homem, por muito que ajude, e o meu marido até ajuda, mas não deixa de ser isso, é um ajudante*» (P2), «*As contas para pagar, a casa para tomar conta, jantares, almoços, roupas para passar, limpezas, mesmo que o marido nos ajude a responsabilidade cai sempre na mulher*» (P1).

Conciliar as obrigações familiares pelas quais a mulher ainda se sente responsável e ao mesmo tempo ter um bom desempenho no trabalho é altamente desgastante para a carreira de qualquer mulher (Rocha-Coutinho & Coutinho, 2011). Este facto pode desafiá-la para um maior investimento na maternidade ou a trabalhar para a preservação da carreira profissional, ou, quando possível, de forma a conciliar os dois. Relativamente ao maior investimento na maternidade, as participantes 1, 2, 4 e 5 referem nunca ter ponderado o adiamento da maternidade: «*(...) adiar a maternidade por causa da carreira, isso não. Não, o trabalho é importante, mas a nossa vida familiar também é.*» (P1). As participantes 1 e 4 mencionam

que ponderaram a interrupção temporária da carreira: «(...) enquanto as minhas filhas fossem pequenas, se eu pudesse, se eu tivesse estabilidade económica se calhar estava, tipo um ano ou dois enquanto elas eram mais pequenas e depois ia trabalhar.» (P1). Isto vai ao encontro do estudo de Rocha-Coutinho (2005), que aponta que as mulheres que querem investir mais na maternidade desinvestem ou abandonam (temporária ou definitivamente) a sua carreira profissional.

No que se refere à preservação da carreira profissional, a participante 3 admite ter adiado a maternidade para não prejudicar a entidade patronal: «Então eu achava que se calhar engravidar e depois ir para casa seria menos um funcionário e aí seria... um prejuízo para eles no fundo, não é? Porque era menos uma pessoa a trabalhar. Pronto, então adiei por um ano, pronto». Isto corrobora o estudo de Beltrame e Donelli (2012). Contrariamente às participantes 1 e 4, as participantes 2, 3 e 5 não consideraram a interrupção da sua carreira: «Primeiro (...) preciso do ordenado como toda a gente, não é? Para poder proporcionar às minhas filhas tudo aquilo que elas querem (...) eu gosto do que faço, eu gosto de trabalhar, eu gosto...e acho que é importante para elas, elas também terem a vida delas e eu ter a minha. Se calhar há muita gente que não concorda comigo e acha que pode ser egoísmo, mas para mim eu acho que é importante eu sair, ir para a minha atividade, sentir-me realizada pessoalmente e profissionalmente. Porque se eu também não tiver realizada nessa parte, se calhar também depois a nível de mãe também não vou ser uma boa mãe, possivelmente, não é? E então, eu nunca ponderei isso, deixar de trabalhar.» (P3).

Devido às exigências do cargo quase todas as participantes (exceto a P1) admitem possuir menor disponibilidade de recursos para a vida familiar: «É diferente. Agora com a coordenação é mais cabeça, é trazer a cabeça cheia para casa, essa foi a grande diferença e que muitas vezes, coitados dos meus filhos, acabam por ouvir uma má resposta ou uma...porque estamos com a cabeça cheia com problemas de lá.» (P5). Este aspeto vai ao encontro da literatura que aponta que o desgaste associado à vida profissional poderá originar níveis mais baixos de energia e disponibilidade para a vida familiar (Matias, Andrade, & Fontaine, 2011).

No que diz respeito à interferência da maternidade na vida profissional, as participantes referem ter tido um afastamento temporário do cargo na altura da gravidez e salientam uma ausência de constrangimentos na conciliação destes dois papéis (exceto para a participante 2): «porque apesar de vez em quando nos queixarmos, mas as coisas dão bem para conciliar» (P5). Vendo a interferência pelo lado positivo, a participante 2 refere que a maternidade é uma motivação extra na sua vida profissional: «Olhe, afetou na minha forma

de ver as coisas e como uma motivação extra para às vezes aguentar coisas que, enfim.» (P2). A participante 5 indica que este papel a ajudou à realização de um melhor trabalho, uma vez que a sua área de atividade é com crianças: *«a maternidade também me ajudou na minha profissão, no sentido de... eu ter experiências pessoais que me fizeram ver com outros olhos situações que os pais me falavam (...).»*. A literatura sublinha os aspetos positivos da maternidade na vida profissional, salientando que as mulheres ganham uma maior motivação e preocupação em realizar bem o seu trabalho, essencialmente porque a partir do momento em que são mães têm alguém que depende delas (Rocha-Coutinho, 2005), como indica a participante 2: *«E depois é assim, é a pensar nelas na parte emotiva e depois a pensar nelas na parte “eu não me posso dar ao luxo de ir para casa, porque há infantários para pagar, há isto e aquilo».*

3. Conclusão

As histórias de vida apresentadas neste estudo revelam que o cargo de líder não foi planeado por estas mulheres, surgindo com o crescimento dentro da organização ou com a saída do líder anterior. Apesar de não perspectivado revelou-se para algumas delas uma realização pessoal e um desafio novo. Sabe-se que este é um cargo exigente, que acarreta dificuldades e implica o desenvolvimento contínuo de competências, o que leva a refletir sobre a aceitação ou não desta responsabilidade (Miranda, 2012).

Os resultados permitem perceber que permanecem estereótipos que defendem que a liderança feminina é inferior à masculina (Manning, 2002), que a mulher tem um lado emocional mais frágil e que se exige mais dela. Isto é referido pelas participantes e parece ser sentido por elas. A maternidade parece permanecer como uma dimensão que pode dificultar o percurso profissional da mulher, por culturalmente as responsabilidades a este nível ainda lhe serem maioritariamente atribuídas.

Paralelamente, ao reconhecimento de especificidades das mulheres líderes, as participantes defendem a igualdade de género na liderança a nível de desempenho, e apontam que a complementaridade de géneros nesta função poderá ser uma mais valia. O facto da participante 2 pertencer a uma organização distinta das restantes sublinha, contudo, a importância de se considerar mais variáveis para além do género, como o contexto, o tipo de organização e a flexibilidade comportamental dos indivíduos (Duarte et al., 2009) na compreensão da liderança feminina.

Algumas das líderes já vivenciaram ou observaram formas de preconceito ou discriminação na sua carreira, tendência que a literatura refere (Kanan, 2010; Nogueira, 2006). A vivência e a observação de situações de assédio moral e sexual a nível das subordinadas permite inferir que o preconceito e a discriminação não estão diretamente ligados ao cargo exercido, mas ao género – o facto de ser mulher – e leva a perceber que ainda se vive numa cultura machista que se vai dissipando muito lentamente (Stawinski & From, 2016). Este preconceito parece não ser vivido atualmente pelas participantes, mas estas denunciam diferenças (no salário, formas de tratamento) e falam da sua observação nas subordinadas. Este facto faz refletir acerca da possibilidade de as participantes poderem ter adotado, eventualmente, uma postura protetora em relação à sua organização de pertença. Conclui-se, ainda, que a discriminação informal predomina em relação à discriminação formal.

Relativamente às expetativas que as líderes projetam para a vida profissional, encontram-se a melhoria de algumas condições de trabalho (salário, horário, espaço, ...), o desenvolvimento de competências de liderança que ainda não conseguiram adquirir ou pretendem melhorar, bem como formação técnica relacionado com a sua área de atuação. Isto vai ao encontro da literatura que aponta que a aprendizagem da liderança é um processo contínuo que precisa de ser desenvolvido (Vergara, 2007).

No geral as líderes demonstram vontade em continuar no mesmo cargo ou empresa, trabalhando para um crescimento e desenvolvimento profissional. Demonstram vontade em continuar a liderar em futuros empregos apesar nunca terem perspetivado este cargo para a sua carreira. Como expetativas é também apontado o empreendedorismo, motivado por uma busca de novos desafios, como escape da rotina e o desejo de se realizar profissionalmente, aspetos que vão ao encontro da literatura (Vicenzi & Bulgacov, 2013).

Os dados sugerem que apesar do homem já realizar algumas tarefas domésticas e cuidar dos filhos, a mulher ainda tem uma sobrecarga das responsabilidades a estes níveis. As participantes referem-se ao homem enquanto um “ajudante”, o que leva a deduzir que as responsabilidades familiares e da maternidade ainda não são distribuídas equitativamente e que os papéis de género tradicionais ainda prevalecem em grande parte das famílias portuguesas (Coelho, 2014). Apesar desta sobrecarga, que provoca dificuldades na conciliação trabalho-família, cansaço e menor disponibilidade para a vida pessoal e familiar, as líderes não colocam a hipótese de abandonar definitivamente a sua carreira. Aliás, para elas, tanto a maternidade como a carreira profissional são aspetos que dão um sentido de completude às suas vidas, tendência também apontada na literatura (Rocha-Coutinho &

Coutinho 2011). Apesar de ser difícil a conjugação, consideram que «dá bem para conciliar» (P5). Importa também refletir acerca do facto das mulheres associarem a maternidade a uma motivação extra para exercer um melhor trabalho, sendo que o tempo disponível para conciliar o trabalho e a maternidade/vida pessoal revela-se o grande obstáculo das suas vidas.

Este estudo apresenta algumas limitações. O facto de a investigadora ter um contacto próximo com a instituição de pertença de algumas das participantes, ainda que não tenha tido contacto com elas anteriormente à recolha de dados, pode ter influenciado o discurso das participantes, no sentido de salvaguardarem o seu cargo ou a organização. Contudo, de forma a que as participantes se enquadrassem nos critérios de inclusão definidos foi necessário recorrer a uma amostragem por conveniência. Um outro aspeto sobre o qual importa refletir é o facto de no segundo momento de recolha de dados apenas uma das participantes ter validado a entrevista. Esta situação poderá estar associada ao facto de o pedido de validação ter ocorrido em julho, tipicamente um mês de férias, pelo que as participantes poderão não ter estado tão disponíveis para colaborar.

Este estudo foca a perspetiva de casais heterossexuais com filhos. Futuras investigações deverão integrar o surgimento de novos modelos familiares e as novas formas de conjugalidade e parentalidade (Rodríguez & Gomes, 2012). Também seria interessante investigar-se as vivências da liderança feminina em mulheres solteiras e casadas e/ou com filhos/sem filhos, conforme sublinhou uma das participantes deste estudo².

Espera-se que este estudo contribua para a sensibilização da importância da igualdade de oportunidades e para a complementaridade de géneros no mercado de trabalho. É fundamental mostrar que homens e mulheres desempenham um papel fundamental para o alcance da eficácia das organizações portuguesas, num ambiente que se revela cada vez mais exigente e complexo. Espera-se ainda que contribua para a mudança dos papéis de género tradicionais, promovendo a partilha das responsabilidades domésticas e familiares no casal, de forma a aliviar a pressão exercida sobre as mulheres.

² Participante 3, a quem se agradece a reflexão.

Referências Bibliográficas

- Aboim, S. (2010). Género, família e mudança em Portugal. In K. Wall, S. Aboim, & V. Cunha (Coords.), *A vida familiar no masculino- negociando velhas e novas masculinidades* (Cap.1, p. 39-66). Lisboa: CITE, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Abreu, K. (2016). Os Desafios da Liderança Feminina no Ambiente Corporativo. *Revista Eletrônica SPEI*, 2(3), 1-24.
- Almeida, L. S. (2007). Mãe, Cuidadora e Trabalhadora: As múltiplas identidades de mães que trabalham. *Revista do Departamento de Psicologia*, 19(2), 411-422. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-80232007000200011>
- Alperstedt, G., Ferreira, J., & Serafim, M. (2014). Empreendedorismo Feminino: dificuldades relatadas em histórias de vida. *Revista de Ciências da Administração*, 0, 221 - 234. doi:<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n40p221>
- Amorim, R. O., & Batista, L. E. (2012). Empreendedorismo feminino: razão do empreendimento. *Núcleo de Pesquisa da Finan.*, 3(3), 1-13.
- Balula, P. A. A. G. (2012). *Perspectivas e contributos de uma liderança no feminino*. Dissertação de Mestrado. Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional das Beiras, Pólo de Viseu, Viseu, Portugal.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (4ª ed.). Lisboa: Edições 70: Persona.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. doi: 10.1080 / 135943299398410
- Beltrame, G. R., & Donelli, T. M. S. (2012). Maternidade e carreira: desafios frente à conciliação de papéis. *Aletheia*, (38-39), 206-217.
- Bogdan, R. & Biklen, C. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Brandão, A. M. (2007). Entre a vida vivida e a vida contada: a história de vida como material primário de investigação sociológica, *Configurações*, 3, 83-106.
- Brandão, C. V. (2010). *O Desempenho Individual de dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa: um contributo para o desenvolvimento de uma taxionomia comportamental e motivacional*. Tese de Doutoramento. Universidade do Porto, Porto, Portugal.

- Candaten, D. M., Zanatta, J. M., & Trevisan, J. (2016). MULHERES EMPREENDEDORAS: Os desafios para equilibrar a vida pessoal e profissional. *IX EGEPE. Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Passo Fundo*, 1-15.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação—Guia para Auto-Aprendizagem* (2ª edição). Lisboa: Universidade Aberta.
- Coelho, A. F. M. S. (2014). *Liderança feminina: o impacto dos estereótipos de género no acesso das mulheres aos cargos de liderança do topo*. Dissertação de Mestrado. Universidade Católica Portuguesa, Portugal.
- Cotter, D. A., DeFiore, J., Hermsen, J.M., Kowalewski, B. M, & Vanneman, R. (1997). “All Women Benefit: The Macro-Level Effect of Occupational Integration on Gender Earnings Inequality.” *American Sociological Review*, 62, 714–734.
- Dias, I. (2007). Família e trabalho feminino: o género das desigualdades. *Ex aequo: Revista da Associação Portuguesa de Estudos sobre as Mulheres*, 15, 149-166.
- Dias, I. (2008). Violência Contra as Mulheres no Trabalho. *Sociologia, problemas e práticas*, 57, 11-23.
- Diniz, D. (2004, julho 29). As faces da ambição feminina. *Revista Exame*. Editora Abril S.A, 1-9. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revistaexame/edicoes/823/noticias/as-faces-da-ambicao-feminina-m0051694>
- Downes, M., Hemmasi, M., & Eshghi, G. (2014). When A Perceived Glass Ceiling Impacts Organizational Commitment And Turnover Intent: The Mediating Role Of Distributive Justice. *Journal Of Diversity Management (JDM)*, 9(2), 131-146. doi: <http://dx.doi.org/10.19030/jdm.v9i2.8971>
- Duarte, A., D'Oliveira, T., & Gomes, J. (2009). Imperium femininis...: Uma liderança de sucesso escondido. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(3), 12-24.
- Eagly, A. H., Joahnesen-Schimdt, M., & Van Engen, M. (2003). Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591. doi: 10.1037/0033-2909.129.4.569
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). «Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis». *Psychological Bulletin*, 117, 125-145. doi: 10.1037/0033-2909.117.1.

- EUROSTAT (2017, março 8). Gabinete de Estatísticas da União Europeia. Acedido em 21 de abril de 2017 em <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20170307-1>
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2001). O processo de liderança. In Neves, J. (Eds.), *Manual de psicossociologia das organizações* (Cap. 14, p. 377-403). Amadora: McGraw-Hill.
- Flick, U. (2005) *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. 1.ªEd. Monitor, Projetos e Edições, Lda.
- Fontenele-Mourão, T. M. (2006). *Mulheres no topo da carreira: Flexibilidade e Persistência*. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. 1-92.
- Freitas, M. E. (2001). Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2),8-19. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000200002>
- Gonçalves, M. H. S. (2011). *A articulação trabalho-família vivenciada por gestoras portuguesas: uma fonte de stresse ocupacional?*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- Guerreiro, M., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar*. Manual para as Empresas (4ª Edição, p. 1-52) Lisboa: CITE – Comissão para Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Kanan, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Organizações & Sociedade*, 17(53), 243-257.
- Knudsen, K. (2009). Striking a different balance Work-family conflict for female and male managers in a Scandinavian context. *Gender in Management: An International Journal*, 24(4), 252-269. doi: 10.1108/17542410910961541
- Manning, T. T. (2002) "Gender, managerial level, transformational leadership and work satisfaction", *Women in Management Review*, 17(5), 207-216. doi: <https://doi.org/10.1108/09649420210433166>
- Matias, M., & Fontaine, A. M. (2012). A Conciliação de Papéis Profissionais e Familiares: O Mecanismo Psicológico de Spillover. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 28(2), 235-243.
- Matias, M., Andrade, C., & Fontaine, A. M. (2011). Diferenças de género no conflito trabalho-família: um estudo com famílias portuguesas de duplo-emprego com filhos em idade pré-escolar. *Psicologia*, XXV(1), 9-32.

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (2ª ed.) London: Sage Publications.
- Miranda, A. L. C. (2012). *Liderança Empresarial: O desafio de ser líder nas organizações*. Dissertação de Mestrado. Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA. Assis.
- Moller, M. A. B., & Gomes, J. F. D. S. (2010). Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*, 28(4), 683-697. doi: 10.14417/ap.389
- Munhoz, G. D. S. (2000). Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras. *Encontro Nacional de Empreendedorismo*, 1, 164-176.
- Neto, A., Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: Carreira, maternidade, amores e preconceitos. *RAE-eletrônica*, 9(1), 1-24.
- Nogueira, M. D. C. D. O. (2006). Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9(2), 57-72. doi: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v9i2p57-72>
- Oliveira, J. C., & Chamarelli, J. (2013). Liderança Situacional: Eficácia da Liderança do Gestor de Recursos Humanos. *COGNITIO/PÓS-GRADUAÇÃO UNILINS*, (1), 1-18.
- Paulilo, M. Â. S. (1999). A pesquisa qualitativa e a história de vida. *Serviço social em revista*, 2(1), 1-157.
- Perista, H. (2016, junho 28). Elas trabalham mais que eles. E 70% das mulheres dizem que é justo o trabalho que fazem em casa. *Observador*. Disponível em: <http://observador.pt/2016/06/28/elas-trabalham-mais-que-eles-e-70-das-mulheres-dizem-que-e-justo-o-trabalho-que-fazem-em-casa/>
- Pinheiro, R. S., Batista, T. S., & de Freitas, B. S. A. (2014). Um estudo sobre a gestão feminina: desafios, conquistas e representações. *NIP. Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa*. Faculdade ICESP. Faculdades promove de Brasília, 1-14.
- Poirier, J., Clapier-Valladon, S., & Raybaut, P. (1999). *Histórias de Vida: teoria e prática* (2ªEd.). Oeiras: Celta Editora.
- Probst, E. R., & Ramos, P. (2003). A evolução da mulher no mercado de trabalho. *Santa Catarina: Instituto Catarinense de Pós-Graduação*, 1-8.
- Quadrelli, I. P. (2016). *Vai ter coragem? Uma descrição fenomenológica da relação entre maternidade e trabalho*. Dissertação de Mestrado. Universidade Católica de Brasília, Brasília.

- Rocha-Coutinho, M. L. (2005). Variações sobre um antigo tema: a maternidade para as mulheres. *Família e casal: efeitos da contemporaneidade*. Rio de Janeiro: PUC, 122-137.
- Rocha-Coutinho, M. L., & Coutinho, R. R. (2011). Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios. *Economia Global e Gestão*, 16(1), 61-79.
- Rodriguez, B. C., & Gomes, I. C. (2012). Novas formas de parentalidade: do modelo tradicional à homoparentalidade. *Boletim de Psicologia*, 62(136), 29-36.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. (3ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda.
- Santos, J. C. S. D., & Antunes, E. D. D. (2012). Relações de Gêneros nas Organizações: a construção de estereótipos de liderança masculina e feminina no judiciário de Rondônia. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, 4(3), 171-189.
- Santos, K., & Silva, M. (2003). Comunicação entre líderes e liderados: visão dos enfermeiros. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 37(2), 97-108. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342003000200012>
- Silva, M. P. D. (2014). *Mulher e poder: percepções de líderes femininas nas organizações*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru.
- Souza, I. F., Teixeira, K. M., Loreto, M. D., & Bartolomeu, T. G. (2011). “... Não tem jeito de acordar hoje e dizer: hoje eu não vou ser mãe!”: Trabalho, Maternidade e Redes de Apoio. *Oikos. Revista de Economia Doméstica*, 22(1), 46-63.
- Spindola, T., & Santos, R. S. (2003). Trabalhando com a história de vida: percalços de uma pesquisa (dora?). *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 37(2), 119-126. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342003000200014>
- Stawinski, D., & From, D. A. (2016). Liderança feminina nas organizações: desafios e oportunidades. *Vitrine de produção acadêmica produção de alunos da faculdade dom bosco*, 4(1), 1-11.
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração, São Paulo: FEA-USP*, 33(3), 56-63.
- Tamayo, A. (2000). Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração. São Paulo: FEA-USP*, 35(2), 37-47.
- Teixeira, S. (2001). *A gestão das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

- Tonani, A. V. (2011). Gestão feminina - um diferencial de liderança mito ou nova realidade. *Congresso Nacional de Excelência em Gestão* (7), 4-15.
- Vergara, S. (2007). A liderança aprendida. *GV-Executivo*, 6(1), 61-65. doi:<http://dx.doi.org/10.12660/gvexec.v6n1.2007.34329>
- Vicenzi S. E., Bulgacov, S. (2013). Fatores motivadores do empreendedorismo e as decisões estratégicas de pequenas empresas. *Revista de Ciências da Administração*, 15(35), 208-221. doi: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n35p208>
- Virtala, A., Kunttu, K., Huttunen, T., & Virjo, I. (2006). Childbearing and the desire to have children among university students in Finland. *Acta Obstetrica et Gynecologica Scandinavica*, 85(3), 312-316. doi: 10.1080/00016340600555975

Apêndice A – Protocolo de recolha de dados

1º momento de recolha de dados

Guião de entrevista

Introdução

No âmbito do Mestrado Integrado em Psicologia, na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, encontro-me a desenvolver um projeto de investigação acerca da **vivência e dos significados da liderança feminina na atualidade**. Considerando a sua experiência nesta função e a sua história de vida pessoal, o seu contributo torna-se indispensável.

Toda a informação recolhida será tratada com total garantia de **anonimato e confidencialidade**, sendo apenas acessível à investigadora principal, Diana Lopes, e à docente orientadora de Tese, Prof.^a Doutora Catarina Brandão.

A recolha de dados será realizada em **dois momentos distintos**. Num primeiro momento será realizada uma entrevista mais aprofundada que irá focar o seu percurso enquanto profissional que ocupa uma posição de liderança e enquanto mãe. Após uma primeira análise dos dados, realizar-se-á uma segunda entrevista que irá recuperar aspetos abordados na primeira, de forma a aprofundá-los ou clarificá-los, quando necessário.

Solicito ainda a sua autorização para o uso de gravador, de forma a poder realizar a transcrição da entrevista e assegurar uma maior fidelidade dos dados recolhidos.

- Antes de iniciar a entrevista gostaria de lhe colocar algumas questões que são necessárias para realizar a caracterização das participantes.

Parte 1: Dados Sociodemográficos	
Género	Feminino
Idade	
Estado Civil	
Habilitações literárias	
Área/Setor de atividade	

Antiguidade na função de líder/chefia	
Número de filhos	
Idade dos filhos	
Quantas pessoas lidera	
Género das pessoas que lidera	

Parte 2: Questões

1. Gostaria que me falasse da sua profissão e do cargo que ocupa.
 - 1.1. O que é que faz?
 - 1.2. Fale-me das competências que lhe são exigidas.
 - 1.3. Fale-me da importância que este cargo tem para si.
 - 1.4. Em que aspetos considera que a educação/formação que recebeu (na escola, na universidade) a preparou para liderar um grupo de pessoas? (explorar educação dos pais e escola – educação informal e formal).
 - 1.5. Pense agora no início da sua carreira. Que dificuldades ou desafios sentiu?
 - 1.6. Fale-me acerca de algum tipo de tratamento diferente em função do género que tenha vivenciado no seu trabalho (apresentar à participante se esta revelar dificuldades na questão (preconceito ou discriminação): diferenciação de salários, tratamento diferente por ser mulher, assédio moral ou sexual).
 - 1.7. Fale-me sobre o reconhecimento do seu trabalho enquanto líder feminina.
 - 1.7.1. Pensa que a forma como é reconhecida enquanto líder seria diferente caso fosse homem?
 - 1.8. Fale-me das diferenças que considera que existem entre uma mulher líder e um homem líder (exemplos a apresentar à participante se esta revelar dificuldades na questão: as competências que possuem, forma de agir...).
2. Gostaria agora que pensasse no seu futuro profissional:
 - 2.1. Fale-me das competências ou aspetos que considera importante desenvolver no futuro para desempenhar bem o seu papel de líder.
 - 2.2. Fale-me acerca dos objetivos e planos que tem definidos para o futuro.

- 2.3. Fale-me sobre os aspetos que gostaria de alterar na sua vida profissional (ex., empreender por conta própria, mudar de função...)
- 2.4. Caso tivesse de deixar o seu atual emprego, procuraria outro nas mesmas condições, isto é, como líder ou outro tipo de função?
 - 2.4.1. Fale-me das motivações que a levariam a fazer essa escolha
3. Fale-me da forma como gere e concilia estes dois papéis: a sua profissão e a maternidade (com quem fica(m) a(s) criança(s) enquanto está no emprego, como conjuga as atividades dos filhos com a sua função. Explorar quando os filhos nasceram e o momento atual – se já são autónomos ou não).
 - 3.1. Fale-me acerca de como a maternidade afetou a sua profissão (objetivos profissionais; carreira profissional).
 - 3.2. Pensou em adiar ou adiou a maternidade por razões profissionais?
 - 3.3. Após ser mãe quanto tempo esteve afastada da sua função?
 - 3.3.1. E o facto de ter de estar afastada do seu trabalho durante algum tempo causou-lhe algum tipo de constrangimento? Se sim, Quais?
 - 3.4. Fale-me acerca de como divide as responsabilidades da maternidade com o seu parceiro (pai da(s) criança(s)).

Finalização da Entrevista

Da minha parte já explorei os aspetos previstos para esta entrevista.

Há algum aspeto que queira acrescentar ou desenvolver? Alguma dúvida que deseje ver esclarecida?

Podemos então dar por encerrada a entrevista. Mais uma vez, obrigada pela sua colaboração neste estudo. O seu contributo foi muito importante. Devo lembrar ainda que teremos uma segunda entrevista, para clarificar ou aprofundar as informações recolhidas. Esta será realizada após uma primeira análise da informação recolhida.

Depois de transcritos os dados desta entrevista serão partilhados consigo para que os possa validar. Qual a forma que prefere que se adote para essa partilha? (papel, email..).

Mais uma vez muito obrigada pela sua colaboração!

2º momento de recolha de dados

- As transcrições das 1^{as} entrevistas foram enviadas às participantes por email, antes do agendamento da segunda entrevista, de forma a que estas tivessem tempo para ler e se prepararem para a segunda entrevista, evitando, assim, que as informações recolhidas nos dois momentos se tornassem redundantes.

Ficha de entrevista

Entrevista nº:

Participante:

Local:

Data e hora:

Duração da Entrevista:

Guião de entrevista

Introdução

Tal como referi na primeira entrevista, esta investigação tem dois momentos de recolha de dados, sendo que esta segunda entrevista tem **o objetivo de recuperar os aspetos que foram abordados na primeira, de forma a aprofundá-los ou clarificá-los.**

Este trabalho insere-se no meu projeto de investigação acerca da **vivência e dos significados da liderança feminina na atualidade**, desenvolvido no âmbito do Mestrado Integrado em Psicologia, na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto. Conforme referido anteriormente, toda a informação recolhida será tratada com total garantia de **anonimato**, sendo apenas acessível a mim e à docente orientadora de Tese.

Conforme referi, o objetivo desta segunda entrevista é recuperar alguns dos aspetos que foram abordados na primeira entrevista, de forma a aprofundá-los ou clarificá-los. Gostaria que aprofundássemos as suas experiências e a sua história enquanto mulher que assumiu e

assume uma posição de liderança ao mesmo tempo que é mãe. A investigação tem demonstrado que muitas vezes as pessoas que ocupam posições de liderança e de gestão, como a sua, têm alguma dificuldade em referir as dificuldades, os desafios e as fragilidades que vão vivendo, por considerarem que não é esperado que essas dificuldades aconteçam. Contudo, é isso que procuramos neste estudo – as experiências, dúvidas, dificuldades vividas por si enquanto mulher líder.

Tal como na primeira entrevista, solicito a sua autorização para o uso de gravador, de forma a poder realizar a transcrição da entrevista e assegurar uma maior fidelidade dos dados recolhidos.

Questões:

- Uma vez que esta segunda entrevista tem o objetivo de aprofundar ou clarificar informações recolhidas na primeira, as questões foram introduzidas nas respetivas transcrições das participantes.

Finalização da Entrevista

Da minha parte já explorei todos os aspetos que tinha sinalizado para esta entrevista.

Há algum aspeto que queira acrescentar ou desenvolver? Alguma dúvida que deseje ver esclarecida?

Podemos então dar por encerrada a entrevista. Mais uma vez, agradeço a sua colaboração neste estudo. O seu contributo foi muito importante.

Depois de transcritos os dados desta entrevista serão partilhados consigo para que os possa validar. Qual a forma que prefere que se adote para essa partilha? (papel, email..).

Mais uma vez muito obrigada pela sua colaboração!

Apêndice B – Sistema de categorias e definições operacionais

Nome da categoria	Definição operacional
1. Mulher líder	Informações acerca de como mulheres que ocupam posições de liderança definem este papel e os significados e representações que lhes associam, a importância do cargo de líder para elas e quais as competências que lhes são requeridas.
1.1. Perceção das participantes acerca da liderança	Perceção das participantes acerca do cargo de liderança.
a_Particularidades da liderança feminina	Vivências da liderança feminina, particularidades identificadas pelas mulheres que exercem este cargo.
a1_Fragilidade e sensibilidade associadas ao género feminino	Perceção que as mulheres possuem maior fragilidade e sensibilidade que os homens, o qual tem influência na conceção da liderança feminina.
a2_Maior exigência às líderes femininas	Perceção das mulheres líderes como sendo alvo de níveis mais elevados de exigência por serem avaliadas como inferiores aos homens.
a3_Maternidade como fator prejudicial	Perceção que os homens são escolhidos para cargos de liderança em detrimento das mulheres, pelo facto destas possuírem a função da maternidade, a qual é concebida como prejudicial para o exercício do cargo.
a4_Semelhança com a gestão da casa	Perceção de comparação entre a liderança feminina no local de trabalho e a liderança na gestão da casa.
b_Igualdade de género na liderança	Perceção de igualdade de género no exercício da liderança, em termos de qualidade e de competências.
c_Mais-valia na complementaridade de género no cargo	Perceção da existência de mais valia quando a direção é composta por homens e mulheres, uma vez que há uma complementaridade de opiniões.
1.2. Dificuldades associadas ao cargo de liderança	Dificuldades vivenciadas pelas participantes no exercício do cargo de liderança.
a_Conciliação entre a esfera pessoal e profissional	Dificuldades vivenciadas pelas participantes no exercício do cargo de liderança no âmbito da conciliação entre a vida profissional e pessoal.
b_Dificuldade em exercer autoridade	Dificuldades vivenciadas pelas participantes no exercício do cargo de liderança no âmbito da capacidade de conseguir exercer autoridade perante os seus subordinados.
c_Dificuldade em partilhar a liderança	Dificuldades vivenciadas pelas participantes no exercício do cargo de liderança no âmbito da partilha do cargo de liderança com outra pessoa.
d_Relação com a direção	Dificuldades vivenciadas pelas participantes no exercício do cargo de liderança no âmbito da relação com os superiores hierárquicos.
e_Sentimento de pressão associado à liderança	Dificuldades vivenciadas pelas participantes no exercício do cargo de liderança no âmbito do sentimento de pressão associado às múltiplas exigências do cargo.

f_Relação com os subordinados	Dificuldades vivenciadas pelas participantes no exercício do cargo de liderança no âmbito da relação com os subordinados.
f1_Dificuldades no relacionamento	Dificuldades vivenciadas pelas participantes no relacionamento com os subordinados, independentemente do sexo dos mesmos.
f2_Dificuldade com o género feminino	Dificuldades vivenciadas pelas participantes no relacionamento com os subordinados do género feminino.
f3_Dificuldade com o género masculino	Perceção da existência de dificuldade na relação com os subordinados do género masculino.
1.3. Intenção de se tornar líder	Intenção em assumirem posições de liderança, previamente a estas se concretizarem.
a_Ausência da intenção de se tornar líder	Ausência da intenção das participantes assumirem ao longo da sua carreira profissional um cargo de liderança.
a1_Desenvolvimento crescente dentro da organização	Desenvolvimento crescente dentro da organização como aspeto justificativo das participantes virem a assumir cargos de liderança, apesar de não corresponder aos objetivos definidos para a sua carreira.
a2_Reticência em aceitar	Reticência das participantes aceitarem a proposta para exercerem o cargo de liderança, considerando que este não se encontrava nos seus planos de carreira.
a3_Saída do líder anterior	Saída do líder anterior na organização das participantes como motivação para estas serem convidadas a exercer o cargo de liderança, apesar destas não possuírem este objetivo para a sua carreira profissional.
b_Desejo de se tornar líder	Desejo das participantes assumirem ao longo da sua carreira profissional um cargo de liderança.
b1_Descrédito na concretização do sonho	As participantes não acreditavam que o seu desejo de se tornarem líderes se iria concretizar ao longo da sua carreira profissional.
b2_Desejo de alcançar o cargo_novo desafio	Desejo das participantes assumirem ao longo da sua carreira profissional o exercício de um cargo de liderança, visto também como um novo desafio.
b3_Realização pessoal	Desejo das participantes assumirem ao longo da sua carreira profissional um cargo de liderança com o intuito de se realizarem a nível pessoal.
1.4. Competências requeridas na liderança	Competências que as participantes referem necessárias para serem boas líderes.
a_Aprendizagem contínua	Capacidade de aprender continuamente como competência que as participantes referem necessárias para serem boas líderes.
b_Autoridade	Capacidade de demonstrarem autoridade como competência que as participantes referem ser necessária para serem boas líderes.
c_Capacidades de organização e gestão de negócio	Capacidade de organização e gestão do negócio que as participantes lideram, como competências necessárias para serem boas líderes
d_Diferença entre liderar e chefiar	Perceção da existência de diferenças entre o conceito de ser líder e de ser chefe.
e_Humanismo e relacionamento interpessoal	Humanismo e ao relacionamento interpessoal como competências necessárias para as participantes serem boas líderes.
f_Responsabilidade	Responsabilidade como competência necessária para as participantes serem boas líderes.
g_Gestão de conflitos	Gestão de conflitos, entre os subordinados e os que integram a comunidade envolvente, como função exercida pelas participantes no âmbito da liderança.

2. Vivência de atitudes sexistas na carreira	Vivência, na primeira pessoa ou através da observação indireta, de atitudes sexistas ao longo da carreira em relação à mulher.
a_ Assédio moral	Observação e/ou vivência de atitudes de assédio moral para com o sexo feminino.
b_ Assédio sexual	Observação e/ou vivência de atitudes de assédio sexual para com o sexo feminino.
c_ Diferença na forma como é tratada pelos subordinados	Perceção de ser tratada de forma diferente pelos subordinados.
d_ Ausência de discriminação_Vivida_Observada	Ausência de vivência ou observação de discriminação contra as mulheres ao longo da carreira profissional, seja a nível salarial ou outra.
e_ Atitudes possessivas de companheiros	Observação de atitudes controladoras e possessivas dos companheiros face aos horários de trabalho e convívios laborais das subordinadas das participantes.
f_ Perceção de desigualdade salarial	Perceção da existência de desigualdade salarial entre homens e mulheres líderes, apesar de referirem que não vivenciam essa discriminação na instituição em que exercem funções.
3. Expetativas sobre o futuro profissional	Planos e ambições que as participantes possuem para a sua carreira profissional.
a_ Melhorar condições de trabalho	Desejo de ser possível melhorar ou haver a flexibilização de algumas condições de trabalho.
a1_ Horário de trabalho mais flexível	Desejo que as participantes possuem em ter um horário de trabalho mais flexível (e.g., trabalhar a partir de casa, não trabalhar à sexta de tarde,...).
a2_ Mais tempo de trabalho prático	Desejo das participantes possuírem mais tempo para as suas atividades de trabalho prático, algo que não é possível devido às elevadas tarefas burocráticas.
a3_ Mais tempo para a vida pessoal	Desejo que as participantes possuem em terem mais tempo livre para a vida pessoal.
a4_ Melhor salário	Desejo das participantes em possuir, no futuro, um melhor salário.
a5_ Melhorias no espaço de trabalho	Desejo das participantes possuírem no futuro, um espaço de trabalho com melhores condições.
b_ Desenvolver competências	Intenção das participantes continuarem a querer desenvolver competências.
b1_ De liderança	Aspetos que as participantes tencionam melhorar no exercício da sua função para desenvolverem as suas competências de liderança.
b1.1_ Capacidade de motivar os trabalhadores	Capacidade que as participantes necessitam de desenvolver de motivação da sua equipa de subordinados.
b1.2_ Controlar o tom de voz	Desejo das participantes no futuro desenvolverem a capacidade de controlar o seu tom de voz.
b1.3_ Exercer autoridade	Ambição de melhorar a capacidade das participantes exercerem autoridade perante os seus subordinados.
b1.4_ Gestão de conflitos	Desejo das participantes no futuro desenvolverem a capacidade de gerir conflitos e melhorar as relações interpessoais entre os seus subordinados.
b2_ Formação técnica	Intenção das participantes continuarem a investir na formação ao longo do percurso profissional com o intuito de desenvolver competências.

c_Permanecer líder	Ações que as participantes tomariam se necessitassem de encontrar outro emprego no futuro; se permaneciam líderes ou não.
c1_Desinteresse em mudar de emprego	Desinteresse que as participantes referem para mudar de emprego.
c2_Mesma área de atividade	As participantes procurariam um futuro emprego na mesma área de atividade.
c3_Não obrigatoriedade de continuar a liderar	As participantes considerariam que não é obrigatório continuarem a liderar, caso tivesse de mudar de emprego.
c4_Não procuraria um cargo de liderança	As participantes ao procurarem um futuro emprego não procurariam como líderes.
c5_Optaria por cargo de liderança	As participantes se tivessem a possibilidade de escolha, optariam por ser líderes novamente.
c6_Sem possibilidade de escolha	As participantes, se fossem despedidas, procurariam trabalho sem ter em consideração a função.
d_Tornar-se empreendedora	Desejo das participantes se tornarem empreendedoras
d1_Conciliação com o emprego atual	Intenção das participantes conciliarem a função de liderança na atual organização com o seu projeto de empreendedorismo.
d2_Desenvolver o seu próprio negócio	Intenção das participantes criarem o seu próprio negócio.
d3_Novo desafio_realização pessoal	Ambição de abraçar um novo desafio e de se realizar pessoalmente através do empreendedorismo.
e_Em relação ao cargo atual	Expetativas sobre o futuro profissional no que está relacionado com o cargo atual.
e1_Reconhecimento pelo trabalho realizado	Desejo de no futuro serem sempre reconhecidas por realizarem um bom trabalho.
e2_Desenvolvimento das unidades que lideram	Desejo que as participantes possuem de no futuro haver um crescimento das unidades que lideram.
e3_Manter um bom clima e relações de trabalho	Ambição das participantes manterem no futuro um bom clima e relações de trabalho nas unidades que lideram e entre os seus subordinados.
e4_Continuar a realizar um bom trabalho	Intenção das participantes continuarem a realizar um bom trabalho.
e5_Permanecer na mesma atividade ou empresa	Expetativa das participantes permanecerem na mesma atividade ou empresa.
4. Líder_Maternidade	Como mulheres em posição de liderança conciliam o seu papel profissional com o seu papel de mãe e como é que a maternidade é vivida na sua relação com um projeto profissional (desafios, consequências,...).
4.1. Estratégias de conciliação maternidade_vida profissional	Estratégias no âmbito da conciliação do papel profissional e da maternidade indicadas pelas participantes.
a_Divisão das responsabilidades entre os conjugues	Verbalizações em que as participantes referem que dividem as responsabilidades do cuidado aos filhos com o conjugue.
a1_Cuidado dos filhos	Cuidados dos filhos, os quais são divididos pelo casal, nomeadamente, mudar as fraldas, dar de comer, vestir, ficar com os filhos na ausência do outro, etc.
a2_Transporte para as atividades	Transporte para as atividades extracurriculares dos filhos, e.g. natação, catequese, etc.
b_Redes de apoio	Redes de apoio das mulheres líderes no cuidado aos filhos.

b1_Avós	Apoio dos avós no cuidado aos filhos.
b2_Creche	Creche como fonte de apoio no cuidado dos filhos.
b3_Ama	Apoio de uma ama no cuidado aos filhos.
4.2. Sobrecarga das responsabilidades femininas	Perceção que as participantes possuem uma maior sobrecarga das tarefas familiares que se encontram à responsabilidade da mulher.
a_Consequências da sobrecarga feminina	Vivência de um maior desgaste físico e psicológico pelo facto do papel da mulher ser mais sobrecarregado.
b_Desigualdade de género no cuidado dos filhos	Perceção de uma desigualdade de género no investimento de cuidado aos filhos.
c_Dificuldade na conciliação trabalho-família	Potencialização da dificuldade de conciliação trabalho-família, devido à maior responsabilização das mulheres nas tarefas domésticas.
d_Realização das tarefas domésticas	Sobrecarga feminina pela realização das tarefas domésticas, sem o apoio do conjugue.
4.3. Desafios na conciliação da maternidade vida profissional	Perceção da existência de desafios na conciliação do papel de lidar com a maternidade.
a_Maior investimento na maternidade	Conceção de maior investimento na maternidade, em oposição ao investimento na vida profissional.
a1_Não ponderar o adiamento da maternidade	Ausência da ponderação do adiamento da maternidade, mesmo que não existisse ninguém para assegurar o seu trabalho.
a2_Ponderação da interrupção temporária da carreira	Perceção de uma mais valia a mãe poder acompanhar os filhos nos primeiros tempos de vida.
b_Preservação da carreira profissional	Conceção de preservação da carreira, numa perspetiva de menor envolvimento com a vida familiar.
b1_Adiamento da maternidade	Intenção das mulheres líderes adiarem a maternidade por razões profissionais.
b2_Menor disponibilidade de recursos para a vida familiar	Perceção de uma menor disponibilidade de recursos para a vida familiar, devido às exigências do cargo.
b3_Não considerar a interrupção da carreira	Intenção de não interromper a carreira por causa da maternidade, de forma a preservar a carreira profissional.
4.4. Interferência da maternidade na vida profissional	Perceção da vivência de aspetos associados à maternidade que interferiram na sua vida profissional.
a_Afastamento temporário do cargo	Necessidade das participantes se afastarem temporariamente do cargo com o nascimento do filho.
b_Ausência de constrangimentos	Ausência de constrangimentos na conciliação da vida profissional com a maternidade.
c_Motivação extra	Existência de motivação extra na atividade profissional decorrente da maternidade.
d_Realização de um melhor trabalho	A maternidade potenciou a realização de um melhor trabalho no âmbito da atividade profissional exercida pelas mulheres líderes.