

UNIVERSIDADE ABERTA



UNIVERSIDADE
AbERTA
www.uab.pt

**A mulher na liderança no contexto educativo
do distrito da Guarda**

Sandra Maria Pereira Correia

Mestrado em Administração e Gestão Educacional

Maio 2016

UNIVERSIDADE ABERTA



UNIVERSIDADE
AbERTA
www.uab.pt

A mulher na liderança no contexto educativo do distrito da Guarda

Sandra Maria Pereira Correia

Mestrado em Administração e Gestão Educacional

Dissertação de mestrado orientada pela
Professora Doutora Lúcia Grave-Resendes

Maio 2016

Resumo

Esta investigação foi realizada no âmbito do Mestrado em Administração e Gestão Educacional, tendo como tema **A mulher na liderança no contexto educativo do distrito da Guarda**. Os objetivos centrais desta investigação assentam na compreensão do que é ser mulher e líder de uma organização educacional e sobre a perceção que a mulher tem do exercício dessa mesma liderança.

O quadro teórico de referência aborda o conceito de liderança, do género, a evolução do papel da mulher nos lugares de topo centrado nas organizações escolares e a motivação para o exercício destes cargos.

No processo de investigação usou-se uma metodologia de investigação quantitativa com abordagem descritiva, mais adequada para traduzir, em números, as opiniões dos elementos do conselho geral dos treze agrupamentos de escolas que participaram neste estudo. Para apoiar a concretização dos objetivos e seguir as orientações da metodologia de investigação qualitativa em educação, foram, ainda, aplicadas entrevistas a três diretoras do distrito da Guarda privilegiando-se o testemunho das próprias, a fim de percebermos o que as motivou a candidatar-se a um cargo que é predominantemente exercido por homens.

A análise dos dados demonstrou que o género não influencia a escolha do diretor, nem tão pouco é fator que influencie o exercício da liderança. As mulheres predominam nas nossas escolas como professoras, no entanto, os cargos de topo ainda são maioritariamente masculinos. Poder-se-á concluir que as responsabilidades familiares e os contrangimentos que advêm do exercício da função faz com que as mulheres tenham de arriscar e efetivarem a sua participação nos lugares de topo, mesmo a nível educativo.

Palavras-Chave: liderança; diretora; género; motivação

Abstract

This investigation on the theme of **Women in Leadership in the Educational Context in the District of *Guarda*** was carried out as part of the master's degree in Administration and Educational Management. The central objectives of this investigation focus on understanding what it is like to be a woman and a leader of an educational organisation and on the perception this woman has of the leadership she exercises.

The theoretical framework of reference addresses leadership, the concept of gender, the evolution of the role of women in leadership positions, focusing on educational organisations, and the motivation for holding these positions.

In the investigation process a quantitative investigation methodology with a descriptive approach was used, the most suitable one to translate into numbers the opinions of the members of the Board of the thirteen school groups that participated in this study. To help achieve the objectives and follow the guidelines for a qualitative investigation methodology in education, interviews with three headmistresses from the district of *Guarda* were conducted focusing on their first-hand experience in order to understand what motivated them to apply for a position that is predominantly held by men.

The analysis of the data revealed that gender does not influence the choice of the head teacher; it is not even a factor that influences the exercise of leadership. There is a greater number of women teachers in our schools; however, leadership positions are still held mostly by men. It is possible to conclude that family responsibilities as well as the constraints that come with these positions make it necessary for women to take risks and to make their participation in leadership positions effective, even at the educational level.

Key words: leadership; school principal; gender; motivation

A ti companheiro de todas as horas

A ti, meu filho, luz da minha vida

Agradecimentos

Chegada ao fim desta caminhada, não posso deixar de mostrar a minha gratidão a várias pessoas que me acompanharam neste projeto e sem as quais, por diferentes razões não teria conseguido concretizar.

À Professora Doutora Lídia Graves-Resendes, pela amabilidade, pela persistência, sabedoria, dedicação e acompanhamento durante este percurso. Muito obrigada por ter acreditado nas minhas competências, mesmo quando tudo parecia não ter continuidade.

Aos meus Pais, por todos os ensinamentos e esforços, a eles devo inteiramente o que sou hoje.

À minha irmã, pelo encorajamento.

À minha equipa de direção pela paciência, pelo apoio demonstrado e pela aprendizagem diária que me proporcionam.

À minha Escola.

Às Diretoras que participaram, e aos conselheiros dos Agrupamentos de Escolas que colaboraram no estudo.

À Delfina Pimentel e à Sara Costa, amigas incondicionais que, para além do incentivo, contribuíram com o apoio e a paciência devida, na leitura e revisão deste trabalho.

À Anabela Ferreira, pela prestigiosa ajuda na tradução do resumo.

A duas amigas, companheiras de viagem que a gestão educacional juntou: à Augusta Gonçalves, que me ensinou a crescer e a acreditar que era capaz de lhe seguir as pegadas e à Laura Pereira, que ao longo destes anos, foi mais do que uma amiga, uma irmã.

E, por último, mas com um lugar privilegiado no meu coração, ao meu companheiro de todas as horas, António José e ao meu filho, Guilherme: a minha fonte de inspiração e motivação. Ao longo de todo o meu percurso, foram as peças basilares para a construção do *puzzle* que é a minha vida. Sem vós, não teria alcançado a meta final. Muito obrigada pela paciência, pela união e por nunca terem duvidado de que eu seria capaz, mesmo quando as forças ameaçavam fracassar. A vós dedico este trabalho.

Índice Geral

Introdução.....	11
CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	15
1. Liderança	16
1.1 Conceito de liderança	16
1.2 Estilos de liderança	19
1.3 A Motivação	25
2. A mulher na sociedade	27
2.1 A mulher ao longo da História	27
2.2. O conceito do género	30
2.3 O estudo do género	31
3. Liderança e Género	34
CAPÍTULO II - METODOLOGIA	47
1. Metodologia e objetivos da investigação	48
2. Instrumentos de recolha de dados.....	50
2.1. O inquérito por questionário.....	50
2.2. As entrevistas.....	51
CAPÍTULO III – ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	55
1. Apresentação e análise dos resultados do inquérito por questionário	56
1.1. Características da amostra constituída pelos Conselhos Gerais.....	56
1.2 O fator género na escolha do Diretor.....	58
1.3 A perceção que o Conselho Geral tem do líder em função do género.....	60
1.3.1 Qualidades presentes na liderança em função do género	60
1.3.2 Qualidades menos significantes.....	62
1.3.3 Qualidades mais significantes	64
1.3.4 Qualidades próprias do líder em função do género	65
1.4 Síntese geral dos inquéritos	66
2. Análise e interpretação das entrevista	67
2.1 Caracterização dos Agrupamentos.....	67
2.1.1 Agrupamento de Escolas A	67
2.1.2. Agrupamento de Escolas B.....	67
2.1.3. Agrupamento de Escolas C.....	68
2.2. Experiência na liderança.....	68
2.2.1 Diretora do Agrupamento de Escolas A.....	68

2.2.2 Diretora do Agrupamento de Escolas B	68
2.2.3. Diretora do Agrupamento de Escolas C	69
2.3. A Motivação para o exercício do cargo	69
2.3.1 Diretora do Agrupamento de Escolas A	69
2.3.2 A Diretora do Agrupamento de Escolas B	69
2.3.3. A Diretora do Agrupamento de Escolas C	70
2.4. As qualidades do líder em função do género.....	70
2.4.1. O Líder para a Diretora A.....	70
2.4.2. O Líder para a Diretora B	71
2.4.3. O Líder para a Diretora C	71
2.5. As diferenças de género na liderança	72
2.5.1. As diferenças de género para a Diretora A.....	72
2.5.2. As diferenças de género para a Diretora B	73
2.5.3. As diferenças de género para a Diretora C	74
2.6 A conciliação da vida familiar com a profissional	74
2.6.1 A conciliação da vida familiar com a profissional para a Diretora A	74
2.6.2. A conciliação da vida familiar com a profissional para a Diretora B.....	75
2.6.3. A conciliação da vida familiar com a profissional para a Diretora C.....	75
2.7 Pertinência da questão do género nas investigações	76
2.8 Síntese geral das entrevistas	76
CAPÍTULO IV - CONCLUSÕES	77
Conclusões do estudo	78
Propostas para futuras investigações.....	81
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
Anexo I – Pedido de Colaboração às Delegações Regionais.....	91
Anexo II – Inquérito por questionário	93
Anexo III– Conteúdo da entrevista da Diretora A	97
Anexo IV- Conteúdo da Entrevista da Diretora B	101
Anexo V - Conteúdo da Entrevista da Diretora C	107

Índice de quadros

Quadro 1	Definições de liderança.....	6
Quadro 2	Diferenças entre género.....	34
Quadro 3	Guião das entrevistas.....	46
Quadro 4	Qualidades presentes na liderança.....	52

Índice de Gráficos

Gráfico 1	Representação das mulheres nos Conselhos de Administração	29
Gráfico 2	Evolução da percentagem das mulheres nos Conselhos de Administração.....	30
Gráfico 3	Proporção de indivíduos nomeados no Governo Central, Ministras/os, Secretárias/os de Estado - %, por sexo.....	32
Gráfico 4	Presidentes dos Municípios - %, por sexo.....	32
Gráfico 5	Membros do conselho de reitores das Universidades portuguesas - %, por sexo.....	32
Gráfico 6	Género do Líder nos Agrupamentos de Escolas/Escolas não Agrupadas das Delegações Regionais Norte e Centro.....	41
Gráfico 7	Género do líder no distrito da Guarda.....	41
Gráfico 8	Género dos inquiridos.....	48
Gráfico 9	Idades dos inquiridos.....	49
Gráfico 10	Habilitações dos inquiridos.....	49
Gráfico 11	Representatividade dos inquiridos no Conselho Geral.....	50
Gráfico 12	O fator género na escolha do diretor.....	51
Gráfico 13	O género na liderança.....	51
Gráfico 14	Qualidades de liderança em função do género.....	53
Gráfico 15	Qualidades escolhidas com menos peso atribuídas ao diretor.....	55
Gráfico 16	Qualidades escolhidas com menos peso atribuídas à diretora.....	55
Gráfico 17	Qualidades escolhidas com maior peso atribuídas ao diretor.....	56
Gráfico 18	Qualidades escolhidas com maior peso atribuídas à diretora.....	57
Gráfico 19	Evidencia das qualidades dos diretores nos outros líderes.....	58

Gráfico 20	Evidencia das qualidades das diretoras nos outros líderes.....	58
-------------------	--	----

Índice de tabelas

Tabela 1	Qualidades da liderança em função do género.....	53
Tabela 2	Qualidades do/a diretor/a menos significantes para os inquiridos.....	54
Tabela 3	Qualidades do/a diretor/a mais significantes para os inquiridos..	56
Tabela 4	Notoriedade das qualidades próprias do líder.....	57

Siglas e Abreviaturas

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

INA – Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

INE – Instituto Nacional de Estatística

UE – União Europeia

CCF – Comissão da Condição Feminina

CIG – Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género

ONU – Organização das Nações Unidas

Introdução

Carolina Beatriz Ângelo, natural da Guarda, bateu-se pela emancipação das mulheres ... há cem anos. Viúva e mãe requereu a qualidade de eleitora para votar nas eleições para a Assembleia Constituinte de 28 de maio de 1911, tendo-lhe sido deferida a pretensão pelo juiz, pai de Ana Castro Osório, outra reconhecida feminista ativista republicana. Nos últimos anos, a Guarda viu três mulheres ocuparem cargos políticos: Marília Raimundo foi governadora civil, Maria do Carmo Borges, depois de ter sido presidente da Câmara Municipal foi governadora civil e Ana Manso foi Vereadora da Câmara Municipal. A presença destas mulheres na linha da frente num distrito do interior está longe de indiciar que, nas escolas, a liderança é maioritariamente feminina.

(Sandra Correia)

No âmbito da dissertação do Mestrado em Administração e Gestão Educacional da Universidade Aberta apresentamos a investigação desenvolvida na temática da liderança no feminino. Partindo do estereótipo de que as funções profissionais associadas a cargos de liderança tendem a estar tradicionalmente associadas aos homens e, atendendo ao ponto de vista de uma mulher líder já com alguns anos de experiência no mundo do trabalho, pareceu-nos interessante estudar as motivações que levam uma mulher a ocupar um lugar de topo e perceber se o fator género afasta as mulheres dos cargos convencionalmente exercidos por homens.

Toda a investigação realizada aponta para a importância que a liderança assume no desenvolvimento qualitativo da escola. O aumento de trabalhos científicos e académicos na área da liderança escolar está intimamente relacionado com a crescente valorização que este fenómeno tem vindo a adquirir enquanto promotor da qualidade na educação.

O interesse por estudos relacionados com a liderança feminina tem crescido a nível mundial, à medida que cresce a participação ativa das mulheres na política, na economia, na educação e nas empresas, constituindo, desta forma, um campo profícuo de estudo dentro da área da liderança. Contudo, verificamos quase a inexistência de investigação nesta área do saber, nomeadamente, a nível da liderança da mulher no contexto educativo Português.

Existem inúmeros estudos que comparam homens e mulheres que ocupam posições de liderança (Powell (1990), Eagly e Johnson (1990), Rosener (1990), Bars e Avolio (1994), López-Zafra e Del Olmo (1999) entre muitos outros, citados por Barracho e Martins (2010). Estes autores apresentam um resumo dos estudos levados a cabo sobre diferenças de género nos estilos de liderança “transformacional” e “transacional”, que se caracterizam quer pela

heterogeneidade do tipo de investigação quer pela heterogeneidade dos resultados, mas concluem que homens e mulheres não parecem diferir nos seus estilos de liderança.

Os objetivos centrais desta investigação assentam na compreensão do que é ser mulher e líder de uma organização educacional e sobre a perceção que a mulher tem do exercício dessa mesma liderança.

Em Portugal, existem alguns estudos sobre os estilos de liderança do ponto de vista do género, embora não haja investigações claras que deem conta, em termos estatísticos, da presença da mulher na liderança escolar.

Ao longo dos anos, a classe docente foi dominada pelas mulheres, no entanto, os estudos revelam que os cargos de liderança foram essencialmente desempenhados por homens. No distrito da Guarda, em quinze agrupamentos, três são liderados por mulheres. Pretendemos com esta investigação, compreender o que levou estas mulheres a enveredar pelo caminho da liderança, perceber como é ser mulher e líder de uma organização escolar bem como depreender como se manifesta o exercício dessa mesma liderança, sabendo-se ainda que os tradicionais estereótipos de género parecem continuar a dar força à ideia de que as funções de liderança no domínio profissional são mais típicas dos homens.

Pretende-se com esta investigação, entender o que leva mulheres a exercer um cargo de direção nas escolas maioritariamente ocupado por homens. A constituição de um órgão unipessoal, instituído pelo decreto-lei nº 75/2008 de 22 de abril, pretendeu criar condições para que se afirmasse em cada escola um rosto, um primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o projeto educativo da escola. Considerando a análise do distrito da Guarda, em que dos quinze agrupamentos, apenas três são liderados por mulheres, procuramos perceber as razões que justificam esta disparidade, partindo do processo de eleição passando pelas motivações que levam mulheres a desempenhar um papel tendencialmente masculino.

O nosso estudo desenvolver-se-á tendo por questão de partida:

Sendo os cargos de gestão maioritariamente exercidos por homens, mais do que o estilo de liderança praticado, o género condiciona o exercício de liderança?

Perante a questão principal e havendo necessidade de dar resposta ao problema, formulámos as seguintes questões de investigação:

- O que motiva a mulher para o desempenho de cargos de liderança?
- Até que ponto o género influencia a escolha do/a diretor/a de uma escola?
- Como perceciona a comunidade educativa o desempenho do cargo por uma mulher, na perspetiva das líderes?

Assim, para responder ao problema a que nos propusemos faremos uma revisão da literatura para enquadrar e melhor avaliar esse mesmo problema, seguida de um enquadramento teórico justificativo do tema e, finalmente, um estudo empírico cujos resultados obtidos serão objeto de análise seguidos das respetivas conclusões.

CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer.

(Bennis,1996)

1. Liderança

1.1 Conceito de liderança

A importância crescente da liderança e em particular da liderança escolar tem suscitado vários estudos, principalmente desde a implementação do Decreto-Lei 75/2008, uma vez que este transformou o modelo de gestão colegial enraizada há anos, nas escolas portuguesas. No preâmbulo deste diploma, parece-nos clara a vontade de estimular as condições que assegurem “boas lideranças e lideranças eficazes, para que em cada escola exista um rosto, um primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o projecto educativo da escola e executar localmente as medidas de política educativa.” (Decreto-Lei nº 75/2008, Preâmbulo).

Com a entrada em vigor deste decreto-lei, a liderança é atribuída a um diretor com competências alargadas, substituindo os anteriores executivos. Quando o presidente e todos os membros do conselho executivo eram eleitos pelos professores e por representantes da comunidade, de três em três anos, o poder era de natureza colegial. Atualmente, o diretor é eleito, após concurso e apresentação de candidatura à direção de uma escola, pelo conselho geral. Desta forma, a gestão da escola deixou de ser colegial e passou a ser dirigida por um elemento unipessoal. Este novo quadro normativo pretende aumentar a responsabilidade do diretor, pondo uma ênfase a nível da sua liderança.

A liderança é vista por muitos estudiosos como o alicerce para a organização escolar. Resta-nos compreender o que é a liderança. Muito tem sido escrito, nos últimos anos, sobre este assunto. Qualquer organização, seja ela qual for, escola ou outra instituição, depende de um líder que a oriente e que defina os objetivos a seguir por todos os elementos que a compõem. A personalidade que o caracteriza, a ambição que possui e o modelo de liderança que adota vão determinar o clima organizacional da escola que lidera. O conceito de liderança é bastante vasto e muito complexo, e tem sido alvo de muito interesse entre os investigadores que se preocupam com as organizações e todas as problemáticas a ele

associadas. Bass (1990) afirma que existem tantas definições quantas pessoas que dedicaram especial atenção a este tema.

Da investigação de Barracho e Martins (2010) retirámos uma multiplicidade de definições sobre liderança, que transcrevemos:

Quadro1 – Definições de liderança

Teóricos	Definições
Syroit, 1996, p. 238	Um conjunto de actividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das actividades de outros membros, com o objectivo de atingir eficazmente o objectivo do grupo.
Greenberg e Baron (1993)	Processo através do qual um indivíduo influencia outros membros do grupo, tendo em vista o alcance das metas organizacionais ou do grupo.
Hersey & Blanchard, 1998, p. 86	Processo de influenciar as actividades de um indivíduo ou grupo no sentido de deles obter esforços que permitam o alcance de metas numa dada situação.
Jago (1982)	A liderança consiste no uso da influência não coerciva para dirigir e coordenar as actividades dos membros de um grupo organizado, visando o alcance dos objectivos do grupo.
Tannenbaum (1968)	A liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação humana à consecução de um ou diversos objectivos específicos.
Cunha e outros (2006)	Referem que, em geral, as definições concebem a liderança como sendo um papel no qual alguém dentro do grupo se especializa. Para estes autores, alguns teóricos limitaram a liderança às tentativas de influência que suscitam o empenhamento entusiástico dos alvos, eliminando as que resultam em obediência passiva ou aberta.
Pelletier (1999)	Capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupo na prossecução de objectivos definidos.
Yukl (2002)	Trata-se “de um processo de influência que afecta a interpretação dos eventos pelos seguidores, a escolha dos objectivos para a organização ou grupo, a organização das actividades para o alcance dos objectivos, a motivação dos seguidores para cumprir os objectivos, a manutenção das relações de cooperação e de espírito de equipa, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores o grupo ou organização”.

Jesuino (2004)	A liderança é a capacidade de um sujeito para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações às quais pertence.
----------------	--

Construído a partir de Barracho e Martins (2010)

Pelas definições apresentadas, a liderança afigura-se como um processo de influência de um indivíduo sobre outro ou sobre um grupo numa dada organização, com o objetivo de potencializar e maximizar todos os esforços, em prol da missão da organização. Assim, o líder não pode ser visto isoladamente, não é o único ou mais importante membro, mas alguém que, por possuir um conjunto de conhecimentos e capacidades específicas, ocupa um lugar de especial relevo no contexto organizacional. O líder sozinho não pode ser líder, cabe-lhe a ele a responsabilidade de manter o grupo coeso em torno de princípios e valores em prol de objetivos comuns.

Barracho e Martins (2010) concluem da análise das várias definições que apresentam que existem duas grandes teorias da liderança:

“... a primeira responde fundamentalmente à questão «porquê» de ser líder, quer dizer quais são as causas, as funções que permitem a um individuo ser líder e que corresponde ao paradigma funcional. O segundo tipo centra-se no «como» é que se lidera? Ou seja, quais são os mecanismos que permitem a um individuo, liderar (...)”.

(Baracho e Martins, 2010:28)

Rocha (2000) citando Rotger (1982) aponta as qualidades que os líderes devem possuir: “inteligência, estabilidade emocional, capacidade para orientar os outros, aceitação de responsabilidades, iniciativa, atitude comunicativa, ação diretiva, capacidade de planificação, organização”. Um líder pode demonstrar ter todas estas qualidades ou apenas algumas e exercer a sua liderança de múltiplas maneiras.

Consideramos que os bons líderes procuram oportunidades e modos inovadores de mudar, crescer e melhorar, aceitam desafios, correm riscos e aprendem com os erros. Podemos dizer que são construtores de laços de confiança com os seus liderados incentivam a sua colaboração nos projetos, reconhecendo os seus contributos, apreciando a excelência e valorizando os valores e as vitórias de todos.

“Liderança envolve um processo de influência social, sobre um grupo de pessoas”.
Carapeto e Fonseca (2006:81)

1.2 Estilos de liderança

Como vimos existem inúmeras definições de liderança e, em paralelo ao longo dos anos, surgiram igualmente tantas outras teorias sobre os estilos de liderança.

As primeiras investigações sobre os estilos de liderança realizados, em 1939, através do método experimental, pelos investigadores Kurt Lewin, R. Lippitt e R. K. White, num grupo de meninos de dez anos, orientado para a execução de tarefas (Chiavenato, 1982:438) apontaram três estilos de liderança:

a) a liderança autocrática, com ênfase no líder:

“que toma as decisões e dá ordens ao grupo. Determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. Define a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho. O líder é dominador e é pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.”

(Chiavenato, 2003:124-125)

b) a liderança liberal (*laissez-faire*), com enfoque nos subordinados:

“o líder tem uma participação mínima, dando total liberdade aos membros do grupo para tomarem decisões. Só intervêm caso seja solicitado, não realizando qualquer tipo de avaliação nem controlando os acontecimentos. Os elementos do grupo é que escolhem e dividem as tarefas”

(Idem, 2003: 125)

c) a liderança democrática que coloca o enfoque quer no líder quer nos subordinados. O líder encoraja a participação dos colaboradores, é justo, dialogante e, para além de se preocupar com os problemas da organização, preocupa-se também com os problemas dos colaboradores (Chiavenato, 1982):

“o líder conduz e orienta o grupo e incentiva à participação democrática das pessoas. Os subordinados do líder tomam iniciativas e pedem aconselhamentos ao líder. As tarefas ficam ao critério do grupo e cada um tem a liberdade de escolher com quem quer trabalhar. O líder procura ser mais um elemento do grupo, sendo objectivo e limitando-se aos factos nas críticas e elogios”

(idem, 2003:125).

A evolução dos estilos de liderança ao longo dos tempos, bem como o desenvolvimento das teorias organizacionais e de gestão, levaram a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) a definir novos modelos de liderança.

Carapeto e Fonseca (2006) consideram a liderança uma capacidade que se desenvolve e se aprende, que constitui um conjunto dinâmico de capacidades que, combinadas potenciam, a criatividade e a inovação de forma a conduzir a organização rumo ao sucesso. Definiram três modelos de liderança apontados pela OCDE: o tradicional, o transaccional e o transformacional:

- a) O modelo tradicional está marcado pela sociedade industrial, existindo uma liderança hierárquica entre o superior e o subordinado. A função do líder consiste em dar ordens, porque a partilha de liderança diminui o seu prestígio. Neste modelo, existe uma grande desmotivação por parte dos liderados, centralidade e autoritarismo decisório, rotina das tarefas e baixa produtividade, levando a uma baixa produtividade e sem capacidade de inovação e mudança.
- b) O modelo transaccional surgiu da necessidade de colmatar as deficiências do modelo tradicional. Este novo modelo reconhece a necessidade de haver uma troca de ideias entre o líder e os subordinados, compensando os comportamentos apropriados e punindo os comportamentos improdutivo.
- c) O modelo transformacional surge como a expansão do modelo transaccional. Este modelo de liderança está mais vocacionado para a motivação das pessoas, levando-as o mais longe possível, na superação das expectativas e no aumento dos seus desempenhos. O líder neste modelo de liderança é portador de qualidades centradas na mudança e inovação, conduzindo os seus subordinados à satisfação e à concretização dos objetivos pessoais e da organização. Um modelo integrador onde o poder é partilhado com o subordinado, sendo este convidado a participar nas tomadas de decisão, desde que lhe sejam criadas condições para o seu envolvimento, aumentando a sua auto-estima e desenvolvendo as suas potencialidades.

Também Castanheira e Costa (2007:141-154) apresentam uma descrição do estilo de liderança transaccional:

“foca-se na existência de um sistema de recompensas e de castigos aplicados pelo líder em resultado do cumprimento, ou não, de objetivos contratuais. A liderança transaccional difere assim da liderança transformacional, já que no primeiro tipo o líder apenas indica quais os comportamentos a adoptar e os objetivos a atingir, não influenciando, nem motivando os seguidores para a prossecução das metas desejadas. A liderança transaccional baseia-se, então, numa dicotomia clara entre o líder enquanto superior e o seguidor enquanto dependente, numa

perspectiva mais de conformidade do que de criatividade face aos desafios e às metas impostas pela realidade organizacional.”

(idem, 2007:141)

Em alternativa a este tipo de liderança, os mesmos autores apresentam uma descrição do líder transformacional com uma forte componente pessoal, uma vez que motiva os seus seguidores,

“introduzindo mudanças nas suas atitudes de modo a inspirá-los para a realização de objectivos suportados por valores e ideais. É respeitado pelos seguidores, inspira confiança e é visto como um exemplo a seguir. É proactivo e comporta-se de forma a motivar os seguidores, desafiando-os a superar os seus limites e a procurar soluções criativas e estimulantes para a resolução de problemas. Presta atenção às necessidades de desenvolvimento profissional e de prossecução de objectivos de cada seguidor, agindo por vezes como mentor. Aumenta o grau de compromisso dos seguidores para com a visão, a missão e os valores organizacionais comuns ao enfatizar a relação entre os esforços dos seguidores e o alcançar das metas organizacionais.”

(idem,2007:154)

Segundo estes autores são essenciais quatro componentes para este tipo de liderança:

- a) a componente carismática, de desenvolvimento de uma visão e de indução do orgulho, do respeito e da confiança;
- b) a componente inspiracional, de motivação, de estabelecimento de objectivos e metas elevadas, de modelagem de comportamentos no sentido de atingir as metas estabelecidas;
- c) a componente de respeito pelos subordinados no sentido de lhes prestar toda a atenção;
- d) a componente de estimulação intelectual, de desafio, de espicaçar os subordinados com novas metas e com novos métodos para as atingir.

Os autores concluem que o líder transformacional, “é visto como um gestor de sentido, alguém que define a realidade organizacional através de uma visão que reflecte a forma como o líder interpreta a missão e os valores nos quais a ação organizacional se deverá basear.” (idem, 2007:154).

Depreendemos desta reflexão que qualquer pessoa pode ser líder e exercer liderança. “Atualmente, a liderança é considerada uma qualidade que se aprende e desenvolve.” (Carapeto e Fonseca, 2006:85). Em qualquer situação do nosso dia-a-dia seja na família ou

no emprego vivemos momentos de liderança, sendo que qualquer um – independentemente do género, dizemos nós – pode assumir um papel de liderança.

Os líderes desenvolvem um papel muito importante nas organizações, adequando o seu modelo de liderança ao contexto em que está inserido, na procura de melhores resultados.

Assim sendo, devem definir a sua missão, estimular os seguidores na prossecução dos objectivos e, quando necessário, corrigi-los de acordo com o que está planeado.

Daniel Goleman defende que o papel emocional do líder deve assentar nos "sentimentos das pessoas", considera que um líder deve seguir um caminho emocionalmente positivo, pautar-se por valores e despertar os valores e o valor dos que o rodeiam, ao que ele chama de inteligência emocional do líder. Este autor, em 1995, define inteligência emocional como “a capacidade da pessoa se motivar a si mesma e persistir a despeito das frustrações; de controlar os impulsos e adiar a recompensa; de regular o seu próprio estado de espírito e impedir que o desânimo subjugu a faculdade de pensar, de sentir empatia e esperança”. (Goleman, 1995:223). Em 2005, esclarece que o conceito de liderança emocional está associado ao conceito de inteligência emocional, que é a “capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós e nas nossas relações” (Goleman, 2005:323). Assim, a liderança emocional é a capacidade para gerir as emoções de uma forma positiva na relação com os outros.

Podemos afirmar que a inteligência emocional é o uso inteligente das emoções. Reconhecer um sentimento é essencial para o discernimento emocional, controlamos as nossas emoções para que guiem os nossos comportamentos, com o objetivo de alcançar os resultados que pretendemos. Hoje em dia, o sucesso no trabalho depende mais do modo como controlamos as nossas emoções em benefício próprio e da organização, do que das nossas capacidades intelectuais.

As pessoas que maior certeza têm sobre os seus próprios sentimentos (alegria, tristeza, ansiedade, irritação, nervosismo) conseguem maior autocontrolo e maior relacionamento social. Se temos consciência das nossas emoções é mais fácil conseguirmos ultrapassar as dificuldades que nos aparecem ao longo da vida.

As emoções são úteis para sintonizar os sentimentos entre líderes e liderados, para evitar que as discordâncias cresçam e para entrar em fluxo na execução de um trabalho. “Liderar não é dominar, mas, sim, a arte de convencer as pessoas a trabalharem com vista a um objetivo comum.” (Goleman, 2012:168).

De acordo com o modelo de Daniel Goleman, Richard Boyatzis e Annie McKee (2002) os melhores líderes são aqueles que articulam os vários estilos, em função das circunstâncias. É muito difícil utilizarem-se os vários estilos, mas devemos ter mecanismos que nos permitam usar, pelo menos, um dissonante e dois ressonantes dos seis tipos de estilos de liderança diferenciados por estes autores: democrático, relacional, *coach*, visionário (estilos ressonantes) pressionador e dirigista (estilos dissonantes). Estes teóricos concluíram que em igualdade de circunstâncias, os líderes que utilizavam estilos de liderança com efeitos emocionais positivos conseguiam resultados financeiros claramente melhores do que os outros líderes. Por outro lado, os líderes com melhores resultados não recorriam somente a um estilo de liderança. Contrariamente, no mesmo dia ou na mesma semana chegavam a fazer uso dos seis estilos de liderança em função das necessidades.

Ora vejamos:

- a) Estilo visionário – este líder atua como forma de mobilizar as pessoas em torno da sua visão. Adota a estratégia do “siga-me”. As competências básicas de inteligência emocional são a autoconfiança, empatia e catalisador de mudança. Goleman *et al.* (2002) consideram que os líderes visionários estabelecem um caminho, sem, no entanto, dar liberdade aos indivíduos para inovarem, experimentarem e assumirem riscos previstos. Concluem que este estilo é o mais eficaz.
- b) Estilo Coach - Partindo de uma dinâmica de autoconsciência, de estabelecimento de metas, de elaboração e colocação em prática de planos de acção, o *coach* é um elemento facilitador que favorece uma dinâmica de transformação pessoal do *coachee*. O *coaching* contém, em si mesmo, um processo de análise, reflexão, desafio e operacionalização.
- c) Estilo relacional - Este líder cria harmonia e constrói laços emocionais. Coloca as pessoas em primeiro lugar, e tem como competências básicas de inteligência emocional a empatia e enfoca o relacionamento e a comunicação.

- d) Estilo democrático - O procedimento do líder é essencialmente de orientação e de apoio. Esforça-se por fazer o que a maior parte dos subordinados anseia. Toda a equipa é considerada o centro das decisões.
- e) Estilo pressionador - O líder coloca elevados padrões de desempenho aos colaboradores, exigindo que executem mediante as suas recomendações e no imediato. No que concerne às competências básicas de inteligência emocional prendem-se com a consciência moral, orientação para a realização de objectivos e iniciativa.
- f) Estilo dirigista - Este estilo de liderança exige concordância imediata, estando orientado para a consecução de objetivos, iniciativa e autocontrolo. As situações em que o estilo funciona melhor são numa crise, para inverter o curso dos acontecimentos. Este estilo é considerado por o menos eficaz na maior parte das situações.

Daniel Goleman, Richard Boyatzis e Annie McKee (2002) concluem que o estilo que mais se adequa às empresas é o visionário. Estes autores defendem que os líderes que apresentam melhores desempenho não utilizam apenas um estilo de liderança, vão alternando, adaptando-se consoante as circunstâncias.

Segundo Warren Bennis (2009), os líderes, conhecendo-se a si próprios, têm mais capacidade de rentabilizar os seus pontos fortes, superar as desvantagens na consecução dos objetivos que estabelecem e transmitir aos outros o que pretendem. Conseguem, assim, a sua colaboração e apoio. O percurso desta aprendizagem baseada na sua própria vida, na experiência e no auto-conhecimento, são fatores que contribuem para a eficácia da sua expressão.

A chave para uma verdadeira liderança é a relação que o líder constrói com a sua equipa, dotando-a da partilha de informação, colocando toda a gente no mesmo registo.

“Se existe um aspeto característico do processo de liderança, ele reside na distinção entre mobilizar os outros para fazer e mobilizá-los para querer fazer. Os ocupantes de cargos de autoridade podem levar outras pessoas a fazer algo devido ao poder que possuem. Mas os líderes mobilizam os outros para que queiram agir graças à credibilidade de que dispõem. Há uma diferença monumental entre arregimentar apoio e dar ordens, entre conquistar compromisso e impor obediência. Os líderes mantêm a credibilidade em consequência de suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar”

(Kouzes e Posner, 1997, citado por Silva, 2010).

Para Estanqueiro, a liderança é mais arte do que ciência. Para este autor, o “líder tem de aplicar a sua experiência e o seu bom senso para decidir quando usar cada um dos estilos” (1992:101).

Do estudo que fizemos depreendemos que o estilo de liderança e a direção escolhida dependem de cada pessoa, de cada organização. Dependendo da situação, a mesma pessoa pode apresentar mais eficiência com estilos de liderança diferentes.

1.3 A Motivação

*“Motivação não é sinónimo de transformação, mas um passo em sua direção”
(Lourenço Neto)*

O que será que motiva uma mulher a candidatar-se a um lugar de topo? Esta questão da nossa investigação leva-nos a refletir sobre a motivação. Esta palavra que radica do latim *movere* significa mover. Saber qual é a força que nos faz agir todos os dias e seguir em frente, para muitos, ainda, é um grande mistério, trata-se de um pilar para a existência de qualquer pessoa.

A motivação pode ser definida como uma força movida pela necessidade e pela paixão, pelas quais os profissionais desenvolvem bem suas atividades para que sejam promovidos e valorizados (Crisóstomo, 2010).

Vários autores debruçaram-se sobre o tema da motivação. Chiavenato (1999) defende que a motivação está dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho, enquanto que Vergara (1999) defende que a motivação está dentro de cada um, é intrínseca. Não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Nós é que nos motivamos, ou não. Ninguém motiva ninguém.

Silva e Rodrigues (2007) consideram que a motivação é um fenómeno que depende de numerosos fatores para existir: o cargo que a pessoa ocupa, as tarefas que executa e as suas características pessoais, mas também os resultados que pode obter com o desempenho da sua função.

Gooch e McDowell (Citado por Christy, 2006:10) define a motivação como

“...uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo.”

Christy (2006) cita no livro *Os Segredos da Motivação*:

“Há pessoas que jamais serão motivadas. Elas preferem ser apenas coadjuvantes da vida, nunca agindo ativamente em nada. As organizações estão abarrotadas destes indivíduos. Eles se prendem aos seus empregos, fazem o que mandam fazer, não perguntam, não argumentam, não questionam, só executam. Satisfeitas ou não com sua condição, elas são assim e dificilmente mudarão. Não há programa motivacional que tenha efeito sobre estas pessoas.”

(Christy, 2006:20)

Concluindo, a motivação é determinante para a tomada de decisão para uma pessoa assumir um lugar de liderança, um lugar de topo.

Realce-se, igualmente, que os líderes não ascendem ao topo sem a ajuda de outras pessoas. Maxwell (2008:16) argumenta que “os bons líderes levam outros consigo para o topo. Promover a ascensão de outros é requisito fundamental para a liderança eficaz”. O líder só tem a ganhar com esta postura, porque as pessoas têm mais interesse em trabalhar para alguém que as ajuda a atingir o sucesso: ganha maior credibilidade e potencia valor à equipa que o acompanha. Portanto, um líder só pode ser bem-sucedido se contar com uma equipa eficiente, se se sentir motivado para a execução da sua missão e motivar quem o rodeia.

O nosso desejo não é que as mulheres tenham mais poder sobre os homens, mas que tenham mais poder sobre si próprias.
Wollstonecraft (1792, citada por Macedo & Koning, 2009)

2. A mulher na sociedade

2.1 A mulher ao longo da História

Ao longo dos séculos, houve sempre uma vontade de colocar o homem numa posição superior à da mulher na religião, na filosofia, na mitologia, na arte, na ciência, na sociedade em geral. Agacinski (1999:11) citado por Correia (2009:34) refere que a mulher tem sido considerada “um pouco menos ‘homem’ que o homem, e por isso menos humana”.

Ora vejamos:

- a) Aristóteles, no Século IV a.C, descreve, na sua obra, uma sociedade hierarquizada entre os sexos baseada na pretensa superioridade natural e biológica do sexo masculino onde a autoridade e a lei pertencem naturalmente aos homens e nunca às mulheres:

“[...] há por natureza uma parte que comanda e uma parte que é comandada, às quais atribuímos qualidades diferentes, ou seja, a qualidade do racional e a do irracional [...]. Logo, há por natureza várias classes de comandantes e comandados, pois de maneiras diferentes o homem livre comanda o escravo, o macho comanda a fêmea e o homem comanda a criança”. E, “a fêmea é fêmea em virtude de uma certa falta de qualidades [...]. Devemos considerar o carácter das mulheres como sofrendo de deficiência natural”.

(Aristóteles, Política, Séc. IV a.c, *apud* por Rocha, 2013).

- b) São Tomás de Aquino, no Século XII, define a mulher como, “mas occasionatus” (citado por Tommasi, 2002, em Correia, 2009:35) ou seja, um ser cuja existência é necessária para a reprodução da espécie, mas cujo nascimento é sempre o fruto de uma imperfeição.
- c) Rousseau, no Século XVIII, defende a legitimação da exclusão da instrução da mulher com base nas tradições cristãs e diz, ainda, que “a mulher de cultura é uma praga para o marido, para os filhos, para a família, para os criados, enfim, para todos”. Afirma, ainda que os homens necessitavam de uma mulher no lar para cuidar de tarefas que somente ela poderia assumir: “as mulheres devem circunscrever a sua

acção ao espaço privado no qual a sua glória é gozar a estima do esposo e o seu prazer consiste na felicidade da família” (*apud* Rocha, 2013).

“Toda a educação das mulheres deve ser relativa aos homens. Agradar-lhes, ser-lhes úteis, fazerem-se amar e honrar por eles, educá-los em jovens, tratá-los em adultos, aconselhá-los, consolá-los, tornar-lhes a vida agradável e doce, eis os deveres das mulheres em todas as épocas”

(Rousseau, *Émile*, 1762, *apud* Rocha, 2013).

d) Para Hegel,

“a diferença entre um homem e uma mulher é a mesma que existe entre um animal e uma planta. O animal corresponde mais ao carácter do homem, a planta mais ao da mulher, pois o seu desenvolvimento é mais tranquilo, já tem por princípio a unidade mais vaga do sentimento. Se as mulheres estão à frente do governo, o Estado está em perigo, pois elas não agem segundo as reivindicações do conjunto, mas segundo a inclinação e a opinião casuais. A formação das mulheres ocorre, não se sabe ao certo como, por meio da atmosfera das ideias, por assim dizer: mais pela vida do que pela aquisição de conhecimentos. Os homens, ao contrário, só chegam à sua posição às custas de muito pensar e muitos esforços técnicos”. Conclui que “a mulher pode, naturalmente, receber educação, porém, sua mente não é adequada às ciências mais elevadas, à filosofia e a algumas artes”

(Hegel, *Filosofia da História*, 1820, *apud* Rocha, 2013).

e) Para Schopenhauer, o aspeto da mulher revela que não é destinada nem aos grandes trabalhos intelectuais nem aos grandes trabalhos materiais. Conservam-se a vida toda umas crianças grandes, uma espécie de intermediárias entre a criança e o homem:

“A mulher tem miopia intelectual, seu horizonte é muito pequeno. Só o aspecto da mulher revela que não está destinada aos grandes trabalhos intelectuais, nem aos grandes trabalhos materiais. Tem que obedecer ao homem, ser uma companheira paciente que o tranqüilize. O que faz as mulheres particularmente aptas para cuidar de nós e nos educar na primeira infância, é que elas mesmas continuam sendo infantis, fúteis e limitadas de inteligência. Permanecem por toda vida crianças grandes. Não vêem além do que está diante dos olhos, fixam-se apenas no presente, tomam as aparências por realidade e preferem as frivolidades às coisas mais importantes. O que distingue o homem do animal é a razão [...]. A débil razão da mulher não participa dessas vantagens nem desses inconvenientes. No fundo de seu coração, as mulheres acreditam que os homens vieram ao mundo para ganhar dinheiro, e as mulheres para gastá-lo. [...] a natureza não deu à mulher mais que a dissimulação para defender-se e proteger-se”

(Schopenhauer, *O amor, as Mulheres e a Morte*, 1851, *apud* Rocha, 2013).

f) Comte entendeu que as mulheres não podem colaborar com os homens numa situação de paridade porque são dominadas por sentimentos obscuros e irracionais.

Recusou-se a aceitar a entrada da mulher na esfera pública:

“A relativa inferioridade da mulher neste aspecto é irrefutável, de tal modo ela é, por comparação, incapaz de responder às exigências contínuas e intensas do trabalho mental, quer pela fraqueza intrínseca da sua razão quer pela sua sensibilidade moral e física, hóstis à abstracção científica e à concentração”

(Comte, *Sistema de Política Positiva*, 1851, *apud* Correia, 2009:36).

g) Kant afirmou que

“A mulher compreende o que quer que seja por meio de sensações [...]. Ela deve permanecer o mais próximo possível do comportamento do seu sexo [...], a mulher não deve aprender nada de geometria; do princípio da razão suficiente ou das mónadas só saberá o indispensável para entender a graça das poesias humorísticas [...]. O conteúdo da grande ciência da mulher é preferencialmente o humano [que] não consiste em raciocinar, mas em sentir”

(Kant, Observações, 1764, *apud* Rocha, 2013).

h) Para Nietzsche,

“as mulheres têm muito de que envergonhar-se; há na mulher muito pedantismo, superficialidade, primarismo escolar, vaidadezinha, desmesura e indiscrição oculta que tem sido restringida e dominada por medo do homem [...]. A mulher deve ser considerada como propriedade do homem, como fazem os orientais” (Nietzsche, Além do Bem e do Mal, 1886). Afirmou ainda que “O homem criou a mulher, com quê? Com uma costela de seu deus, de seu ideal”

(Nietzsche, O Crepúsculo dos Ídolos, 1888, *apud* Rocha, 2013).

i) Freud, já no século XX, apontou como grande falha na mulher a ausência de pénis e que por isso, essa castração faz com ela deseje igualá-lo:

“A grande questão que jamais foi esclarecida e à qual não fui capaz de responder, apesar dos meus trinta anos de investigações sobre a alma feminina, é: ‘O que deseja uma mulher?’ [...] O azedume que tantas filhas sentem contra as mães deriva, em última análise, de uma censura específica: a de as ter feito nascer no mundo das mulheres e não no dos homens [...], são vítimas da inveja do pénis [...]. A rapariguinha é um homem em ponto pequeno”

(Freud, Feminilidade. Conferência XXXIII, 1933).

Ao longo dos tempos, aos homens da filosofia coube a difícil tarefa de colocar a mulher num lugar bem inferior apontando os fundamentos mais diversos com clara intenção de deixar claro onde hierarquicamente estava o poder: nos homens.

Por outro lado, a literatura revela-nos que houve mulheres que poderiam ter tido um lugar de destaque na história da humanidade, não fossem elas, mulheres:

- a) Na Antiguidade, singraram na filosofia a Hipárquia e a Aspásia e na matemática, Hipátia;
- b) Na Idade Média, podemos recordar Hildegard de Bingen, Hadewijch de Antuérpia, Beatriz de Nazaré, Catarina de Siena e Teresa de Avila;
- c) No Século XIX, Ada Lovelace, com o cálculo de algoritmos que foi fundamental para desenvolver o modelo pioneiro de computadores de Charles Babbage.
- d) Marie Curie é a única mulher das ciências exatas conhecida e lembrada por ter sido a única mulher a ganhar dois prémios Nobel.

- e) Ainda, ao longo da história, muitas mulheres optaram por um pseudónimo masculino para vencer: George Elliot e George Sand. Houve quem até optasse pelo anonimato como é o caso de Jane Austen, cujo livro *Sense and Sensibility*, na primeira edição aparece apenas com a indicação “By a lady”.

A feminista Simone de Beauvoir afirmou, já em pleno século XX, que desde a pré-história, o homem mostrou-se mais ativo e mais livre do que a mulher, que foi mais passiva, menos livre e menos autónoma.

*“Não nascemos mulheres, tornamo-nos mulheres”
(Beauvoir, 1949)*

2.2. O conceito do género

Com os movimentos feministas que surgiram na década de setenta do século XX, a questão do género aparece com clara intenção de distinguir este conceito do conceito de sexo. Este refere as diferenças anatómicas e psicológicas que distinguem um homem de uma mulher enquanto que o género aponta as diferenças psicológicas, sociais e culturais que implicam as noções de masculinidade e feminilidade.

O conceito do género pode ser entendido como um conjunto de características associadas aos comportamentos dos elementos de cada sexo. Vários foram os investigadores que o definiram:

- a) Bock (2008:85):

“categoria social, cultural, política e histórica a fim de exprimir a noção de que a subordinação, a inferioridade e a falta de poder das mulheres não são ditados pela natureza, são pelo contrário, construções sociais, culturais, políticas e históricas”.

- b) Vieira (2007:15):

“O género tem sido considerado como um dos principais elementos organizadores das relações sociais. Ele influencia a forma como homens e mulheres se percebem - em aspectos tão diversos como as competências próprias, as tarefas mais adequadas a uns e a outras ou mesmo os interesses supostamente condizentes com a presença biológica – e o modo como avaliam as pessoas.”

- c) Deaux e Lewis (1984) apontam o género como peça de informação usada na formação de impressões e na interacção com as pessoas; o foco não é onde é que os homens e mulheres diferem atualmente, mas sim como as pessoas pensam que elas diferem (Barracho e Martins, 2010:114)

Em suma, a abordagem do género como categoria social procura explicar porque é que se produz preconceito contra as mulheres e como estes factores contribuem para que elas tenham uma maior dificuldade em acender a cargos ocupado ao longo da história por homens.

Em *O Segundo Sexo* (1949), Simone de Beauvoir antecipa o movimento de libertação das mulheres que viria desenvolver-se: apropria-se da palavra “género”, para significar a construção social de uma diferença orientada em função da biologia, por oposição a “sexo”, que designaria somente a componente biológica. *“On ne naît pas femme, on le devient”* (“Não nascemos mulheres, tornamo-nos mulheres”), levou muitas feministas a reflectir sobre o estabelecimento da diferença entre “sexo” e género (“diferença sexual socialmente construída”), desafiando e questionando a noção de que a biologia é determinante para os papéis atribuídos às mulheres e de que existe uma “essência feminina”.

“O mistério não é como é que os homens são superiores, é como é que as mulheres e os homens acreditam que eles são”
Ernestine Friedl

2.3 O estudo do género

Depois do ano de 1975 ter sido proclamado pela Organização das Nações Unidas, o Ano da Mulher, os estudos sobre o género emergiram em Portugal a partir de 1977 aquando da criação da Comissão da Condição Feminina (CCF), hoje, designada por Comissão para a Cidadania e a Igualdade de género (CIG).

Em 1985, dois grandes eventos fizeram com que se multiplicassem os estudos sobre a condição feminina:

- a) *Mulheres em Portugal* promovido pelo Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa;
- b) *A Mulher na sociedade portuguesa – Visão histórica e perspectivas atuais*, organizada pela Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.

Há ainda a referir que para além das teses publicadas, surgiram as publicações *ex aequo* e *Faces da Eva – Estudos sobre a mulher*, ambas datadas de 1999.

A temática do género, ao longo dos anos tem vindo a ocupar igualmente um lugar de destaque nos planos curriculares de diversas licenciaturas e mestrados, tendo sido criado o Mestrado em *Estudos sobre as Mulheres*, em 1994, pela Universidade Aberta e o Mestrado e o Doutoramento em *Estudos Femininos*, pela Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.

Importa perceber o que levou muitos investigadores a estudar a questão do género. Bradley, citado por Schouten (2011:13), refere que o objeto de estudo sobre género consiste “nas relações vividas entre homens e mulheres através dos quais as diferenças sexuais e ideias sobre essas diferenças são construídas”. Procura-se perceber melhor a sociedade considerando as especificidades dos homens e das mulheres.

Como já referimos, o interesse pelo estudo sobre o género emergiu nos anos 70, ora não foi mais que o resultado do movimento feminista dos anos 60 que despoletou mudanças nos papéis e estatutos legais das mulheres, bem como da sua entrada no mercado de trabalho que viria a afetar a vida familiar.

Até aqui as mulheres encontravam-se restritas ao lar, às tarefas maternais e domésticas recaindo sobre elas as responsabilidades da educação dos filhos. Como refere Correia (2009) a entrada da mulher no mercado de trabalho ficou, no entanto, confinada a profissões que faziam emergir as suas qualidades maternais e expressivas, mantendo assim a sua função social no lar, e nas escolas como professoras ou nos hospitais enquanto enfermeiras. Claro estava que, a ascensão a lugares de topo ficava restrita aos homens.

Para Etzioni (1969) e Lortie (1975), “a existência de duas esferas separadas, pública e privada era um dado adquirido, como o era as mulheres pertencerem à segunda e deverem

ser excluídas da primeira mesmo quando trabalhavam fora de casa.” (*apud* Correia, 2009:49).

Santos (2010) apresenta três perspectivas teóricas que justificam a reduzida presença das mulheres na gestão, nomeadamente nos lugares de topo.

A primeira centra-se nas diferenças individuais e justifica que as características próprias da mulher a colocam num lugar menor em relação ao homem: “as mulheres foram socializadas para assumir determinado conjunto de características de personalidade, comportamentos e atitudes que podem entrar em conflito com as exigências colocadas pela atividade de gestão e que as impedem de progredir na carreira” (Santos, 2010:103). A sociedade aponta as características do estereótipo masculino, a independência, a racionalidade, a lógica, a assertividade, a autoafirmação para caracterizar um gestor de sucesso que não se coadunam com os traços de personalidade feminina (passividade, dependência, emotividade, delicadeza, cuidadora)

Outra perspectiva fundamenta que é a estrutura organizacional e não os traços de personalidade da mulher que justificam a sua fraca presença em lugares de topo, nomeadamente onde existem bloqueios e coligações e onde a figura masculina seja marcadamente o espelho da liderança. Aqui poderemos concluir como a própria autora que se confunde o “contexto social e o estatuto subordinado de mulheres na sociedade ou as culturas organizacionais que acabam por influenciar as práticas e políticas de gestão dentro das organizações” (Santos, 2010:103). Não podemos separar o ator social da estrutura organizacional uma vez que ambos se influenciam reciprocamente.

A terceira perspectiva teórica apresentada pela mesma autora coloca a ênfase no “sistema de valores patriarcais que sustenta as culturas organizacionais e no conceito de organização genderizada” (Santos, 2010:100) que pretende identificar ou eliminar os fatores bloqueadores do desenvolvimento da carreira das mulheres, nomeadamente os traços de personalidade femininos. Neste contexto, o estudo de Emília Fernandes (2008) conclui que algumas mulheres optam por silenciar a sua feminilidade adotando um conjunto de regras de vestuário e de apresentação muito próximo da masculina: cabelo preso, um corpo indistinguível (uso de fato), maquilhagem discreta.

O facto da mulher estar pouco representada nos lugares de topo também pode estar relacionado com a existência de barreiras discriminatórias invisíveis que as mulheres enfrentam para ascender ao topo, um “teto de vidro”, cuja definição de Ann Morrison & Mary Von Glinow (1990) é apresentada por Santos (2010:100):

“barreira subtil e invisível, mas, no entanto, muito forte que impede as mulheres de ascenderem às posições de topo e de maior responsabilidade da organização pelo simples facto de serem mulheres, é a metáfora comumente usada na literatura para explicar a discriminação”.

(Mary Von Glinow, 1990)

Também Sherr define a metáfora “teto de vidro” como a imagem dos tetos de cristal (*glass ceiling*), obstáculos que impedem a promoção e o acesso das mulheres a postos de trabalho de maiores responsabilidades. Quando posicionadas perto do topo da organização, embatem num muro invisível de resistência que as impede de ir mais além. (Sherr, 1995:313, *apud* Correia, 2009)

Apesar da distinção dos conceitos – género e sexo – os estudos revelam que o efeito “teto de vidro” persiste em impedir a ascensão das mulheres aos lugares de topo, veremos mais adiante que, na prática, as organizações continuam a ser maioritariamente lideradas por homens.

“As mulheres já não necessitam de perder os prazeres de uma esfera para fruir das satisfações da outra. O melhor dos dois mundos está ao alcance, se elas fizerem um esforço para tal”

(Alva Myrdal e Viola Kleina, 1956)

3. Liderança e Género

3.1 Liderança no masculino e no feminino

Na sociedade é comum percecionar a liderança como sendo um papel masculino, percebendo as qualidades da liderança como fazendo essencialmente parte da forma de ser, de estar e de atuar dos líderes masculinos.

O estudo Mulheres na Política (2010), publicado pela União Interparlamentar e Divisão da Promoção da Mulher das Nações Unidas e divulgado na 54ª sessão da Comissão da Condição da Mulher da ONU, revela que na Europa a política de promoção das mulheres para cargos de topo tem sido mais eficaz ao nível governamental do que no sector privado.

Enquanto que a nível de mercado laboral no século XX, a quantidade de mulheres cresceu de forma acentuada, a nível de cargos de gestão e de política, essa evolução tem sido modesta. Os exemplos são relativamente poucos e conhecidos: Margaret Thatcher, primeira mulher britânica a ocupar o cargo de primeiro-ministro, Ângela Merkel, primeira mulher a presidir um governo da Alemanha, Michelle Bachelet, Cristina Fernández de Kirchner, Dilma Rousseff presidentes do Chile, da Argentina e do Brasil, respetivamente.

Importa, pois, falar da relevância dos movimentos das mulheres enquanto promotores de um caminho para uma maior participação da mulher num espaço até então considerado do foro do homem. Neste sentido, observamos que

“os grupos das mulheres são, certamente, um espaço possível de elaboração de novos valores, de discussão honesta, sincera sobre as dificuldades de pensar o mundo de hoje. São essas renovações que nascem minoritárias, que nascem, às vezes, dentro de um pequeno grupo, que têm possibilidade de se expandir”.

(Macedo & Koning, 2009:58).

Estes movimentos conseguiram transformar o que se dizia ser ‘questões de mulheres’ em matérias de interesse comum e conseguiram, desta forma, um lugar no debate político. Segundo Nogueira (2010), isto veio contribuir para a implementação de diversas reformas, quotas e reserva de lugares, no sistema político com o intuito de elevar a participação feminina.

Amorim (2009) considera que vários são os obstáculos com que se vão deparando as mulheres executivas à medida que sobem na hierarquia das organizações:

“a tradição familiar que compreende que uma mulher esteja em casa ou, pelo menos, esteja mais disponível do que o homem para dar apoio a ascendentes e a descendentes; a simples ausência de uma partilha efetiva dos deveres domésticos e familiares; os horários pós-laborais em que os homens de negócios estão habituados a trabalhar, mas aos quais as mulheres não podem/devem aceder, deixando assim de reunir, conviver e alimentar a sua rede de contactos em pé de igualdade”

(Amorim, 2009:18).

Os homens têm dominado os lugares de liderança nas organizações. Ao analisar a relação entre a liderança e o género, constata-se que a percentagem de mulheres em posição de liderança é extremamente reduzida e “[...] na educação, como aliás na maioria dos campos profissionais, há mais homens do que mulheres em posição de liderança formal” (Correia, 2009:141-142).

Também Nye (2008:76) aponta “os preconceitos sexuais, a falta de experiência, os encargos familiares e o estilo de negociação” para justificar a presença minoritária das

mulheres nos lugares de topo. O mesmo autor sublinha ainda que “a investigação científica mostra que, mesmo nas culturas democráticas, as mulheres são menos eficazes do que os homens na promoção dos seus próprios interesses” (idem, 2008:77). Dizendo de outra forma, as mulheres em geral, estão tão preocupadas em cumprir as suas responsabilidades no seio da família que dificilmente se posicionam para ocupar cargos de gestão.

Nos últimos anos, a União Europeia tem vindo a definir normas claras para a melhoria da situação profissional da mulher na Europa, instituindo a introdução da dimensão de género nas políticas e nos instrumentos dos países da União Europeia. Portugal tem seguido essas orientações e assumiu compromissos no âmbito da igualdade de género. Vejamos:

- a) O Tratado de Lisboa, assinado por todos os Estados-membros da União Europeia a 13 de dezembro de 2007, confirma o princípio da igualdade democrática: todos os cidadãos são iguais perante as instituições:

“A União funda-se nos valores do respeito pela dignidade humana, da liberdade, da democracia, da igualdade, do Estado de direito e do respeito pelos direitos do Homem, incluindo os direitos das pessoas pertencentes a minorias. Estes valores são comuns aos Estados-Membros, numa sociedade caracterizada pelo pluralismo, a não discriminação, a tolerância, a justiça, a solidariedade e a igualdade entre homens e mulheres” (artigo 2º)

- b) Em dezembro de 2009, com a entrada em vigor do Tratado de Lisboa, a Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia foi investida de efeito jurídico vinculativo, à semelhança dos Tratados. Para o efeito, a Carta, adotada em 2000, foi alterada e proclamada pela segunda vez em dezembro de 2007 e no seu capítulo terceiro - igualdade – consagra a igualdade entre homens e mulheres:

“Deve ser garantida a igualdade entre homens e mulheres em todos os domínios, incluindo em matéria de emprego, trabalho e remuneração. O princípio da igualdade não obsta a que se mantenham ou adoptem medidas que prevejam regalias específicas a favor do sexo sub-representado.” (artigo 23º)

- c) A Comissão Europeia adotou a 21 de Setembro de 2010, a nova Estratégia para a Igualdade entre Mulheres e Homens (2010-2015). A Estratégia encontra-se estruturada em torno das cinco grandes áreas prioritárias definidas na Carta das Mulheres, documento de compromisso da Comissão adotado a 5 de Março de 2010: igual independência económica, igualdade de remuneração para trabalho igual ou de valor igual, igualdade na tomada de decisão, Dignidade, integridade e pôr fim às violências com base no sexo, igualdade entre mulheres e homens nas políticas

externas e questões transversais relativas aos papéis em função do sexo, à legislação, à governança e instrumentos para a igualdade entre mulheres e homens.

- d) No Pacto Europeu para a Igualdade entre Homens e Mulheres (2011-2020), os Estados-Membros reafirmam a vontade em cumprir as ambições da UE em matéria de igualdade entre homens e mulheres, nomeadamente pôr termo às disparidades entre homens e mulheres no emprego e na protecção social, incluindo as disparidades salariais entre, tendo em vista cumprir os objectivos da Estratégia «Europa 2020», especialmente em três domínios de grande importância para a igualdade designadamente o emprego, a educação e a promoção da inserção social, em particular através da redução da pobreza, contribuindo assim para o potencial de crescimento da força de trabalho europeia.

Em Portugal, o V Plano Nacional para a Igualdade de género, Cidadania e não Discriminação 2014-2017, publicado na Resolução do Conselho de Ministros nº 103/2013 de 31 de dezembro de 2013, veio reforçar a intervenção nos domínios da educação, saúde e mercado de trabalho por se considerar que estas áreas são merecedoras de um maior investimento no sentido do alargamento e aprofundamento das respetivas medidas e tem por objetivo o reforço da promoção da igualdade de género em todas as áreas de governação, com a inclusão de uma forte componente de transversalização da dimensão da igualdade de género na atividade de todos os ministérios.

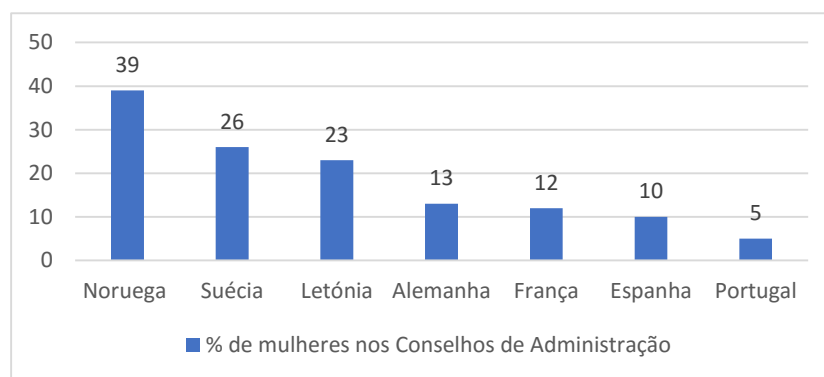
Pese embora, a Constituição da República Portuguesa aprovada a 2 de abril de 1976 considerar no seu artigo 13º, o princípio da Igualdade (“Todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei.”), a primeira lei em Portugal sobre igualdade de homens e mulheres no trabalho e no emprego surgirá apenas em 1979, com o decreto-lei nº 392/79 de 20 de setembro que pretende garantir às mulheres a igualdade com os homens em oportunidades e tratamento no trabalho e no emprego onde, no preâmbulo, se lê :

“Conscientes de que a igualdade consagrada na Constituição não será alcançada por mera obra da lei, tão fundas são as raízes sociais, económicas e políticas em que assenta a discriminação das mulheres, confia-se, no entanto, que o presente diploma possa vir a contribuir de forma significativa e decisiva para a não discriminação das mulheres no trabalho.”

Será preciso esperarmos por 2012 (ver gráfico 1), para que se constate que há insuficiência de legislação que permita a Portugal alcançar as metas fixadas na Estratégia para a Igualdade entre Mulheres e Homens 2010-2015, designadamente em matéria de

igualdade na tomada de decisões de natureza económica (preâmbulo da Resolução do Conselho de Ministros nº 19/2012 de 8 de março).

Gráfico 1 - Representação das mulheres nos Conselhos de Administração

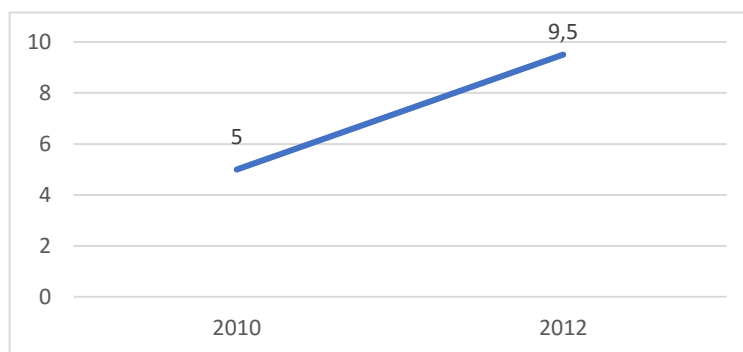


Dados da Resolução do Conselho de Ministros 19/2012, de 8 de março

Fundamentada nos estudos que apontam para uma correlação positiva entre uma maior proporção de mulheres nos conselhos de administração das empresas e o seu melhor desempenho organizacional e financeiro, em dados estatísticos do INE de 2010 e na base de dados europeia, que não deixam dúvidas no que concerne a desigualdade em Portugal relativamente aos seus países congéneres, a Resolução do Conselho de Ministros de 2012 determina a obrigatoriedade de adoção dos planos para a igualdade tendentes a alcançar uma efetiva igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres, a eliminar as discriminações e a facilitar a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional.

Um ano mais tarde, e curiosamente publicada no mesmo dia carismático – 8 de março, a Resolução do Conselho de Ministros nº13/2013 aprova as medidas que visam garantir e promover a igualdade de oportunidades e de resultados entre mulheres e homens no mercado de trabalho, designadamente no sentido da eliminação das diferenças salariais, da promoção da conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar, do incentivo ao aprofundamento da responsabilidade social das empresas, da eliminação da segregação do mercado de trabalho e de outras discriminações. Esta resolução também fundamenta as medidas com base em dados estatísticos e feito o diagnóstico da aplicação da resolução de 2012 constata-se um aumento da percentagem de mulheres membros dos conselhos de administração que pode ser observado no seguinte gráfico:

Gráfico 2 - Evolução da % de mulheres membros dos conselhos de administração



Dados da Resolução do Conselho de Ministros nº13/2013 de 8 de março

Importa, no entanto, sublinhar que, ainda, nenhuma mulher ocupa o lugar de presidente.

Constata-se que as mulheres continuam a ser discriminadas no mercado de trabalho, nomeadamente no que se refere à ocupação de lugares de liderança, lugares de gestão de topo. Para que haja uma efetiva confirmação da ocupação desses cargos por mulheres é fundamental que elas se revejam nesses papéis desenvolvendo competências no sentido de, para além de pensarem as suas carreiras, terem em conta a possibilidade de ocuparem lugares de poder.

Segundo um estudo da Mercer (2012), consultora internacional de gestão e investimentos, o indicador de cargos de gestão e executivos de topo ocupados por mulheres corresponde a uma média de 29% nos países europeus, em comparação com 71% ocupados por homens.

Na Europa Ocidental, os países com a maior proporção de mulheres em posições executivas entre os países estudados são a Grécia e a Irlanda (33%), seguidas da Suécia (30%) e da Bélgica (29%). Espanha, Reino Unido e França apresentaram 28% de representação feminina. Seguiram-se a Dinamarca e Portugal (27%), Finlândia, Suíça e Noruega (25%), Itália (22%), Áustria (21%), Alemanha (20%) e os Países Baixos (19%).

A propósito deste estudo publicado em 2012, Mónica Santiago, *Sénior Partner* da Mercer, considera que

“para um género que abrange mais de metade da população mundial, a representação feminina em cargos empresariais de topo é muito baixa. A causa desta situação é complexa e deve-se sobretudo a questões culturais e sociais. Nalguns casos representa uma discriminação intencional, mas poderá ser inconsciente, representando o desejo de contratar um semelhante. O resultado final de todas estas questões é a criação de uma estrutura imparcial para as mulheres na vida empresarial”.

(<http://www.mercer.pt/press-releases/1451825>)

A mesma autora chega a afirmar que a carreira de uma mulher também sofre de

“...penalização com a maternidade” aos olhos dos empregadores, pela prioridade dada aos deveres maternos em detrimento do trabalho. A cultura empresarial desempenha um papel importantíssimo na decisão das mulheres em excluírem-se da vida empresarial. Se a cultura da empresa em relação aos detentores de cargos de topo passar por uma expectativa de um determinado comportamento, incluindo dar prioridade ao trabalho em detrimento de compromissos familiares, as mulheres muitas vezes optam por virar costas ao progresso na carreira.”

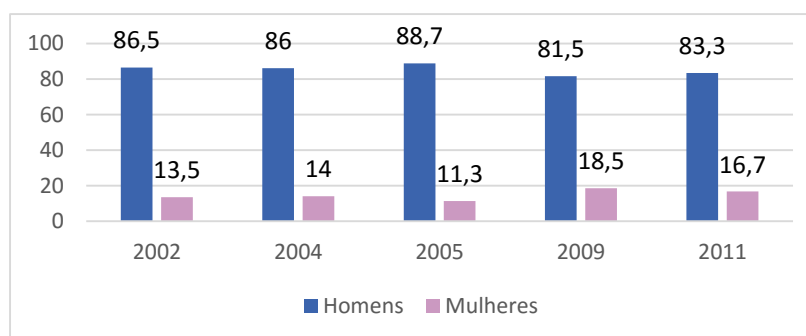
(idem)

No que concerne a lugares ocupados por mulheres no domínio político e, apesar da Constituição da República Portuguesa de 1976 consagrar no seu artigo 48.º, o direito de todos os cidadãos de tomar parte na vida política, e no artigo 50.º estipular que todos os cidadãos têm o direito de acesso, em condições de igualdade e liberdade, aos cargos públicos, só em 2006, a Lei da Paridade (Lei Orgânica n.º3/2006, de 21 de Agosto, Diário da República, 1ª série, n.º 160) vai determinar que as listas de candidatos para os parlamentos, nacional e europeu, assim como para os municípios locais, têm de garantir a representatividade de, pelo menos, 33,3% de pessoas de cada sexo.

É de se notar que em 2011, verificou-se um aumento da representatividade na Assembleia da República quer nas deputadas (62 em 230 deputados), 26,9% contra os 33,3% definidos pelos mínimos, quer na eleição de Assunção Esteves como Presidente da Assembleia, no entanto, dos quinze ministros do governo apenas três são mulheres.

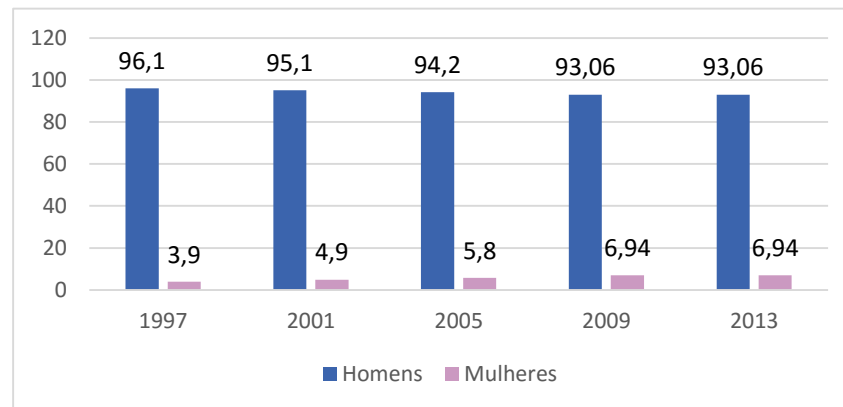
Em jeito de síntese e com base nos dados apresentados pelo INE (2011, 2012 e 2013) elaborou-se uma análise e apresentam-se de seguida três gráficos representativos da desigualdade nos cargos de topo, no governo central, nos municípios e nas universidades:

Gráfico 3 - Proporção de indivíduos nomeados no Governo Central, Ministras/os, Secretárias/os de Estado - %, por Sexo



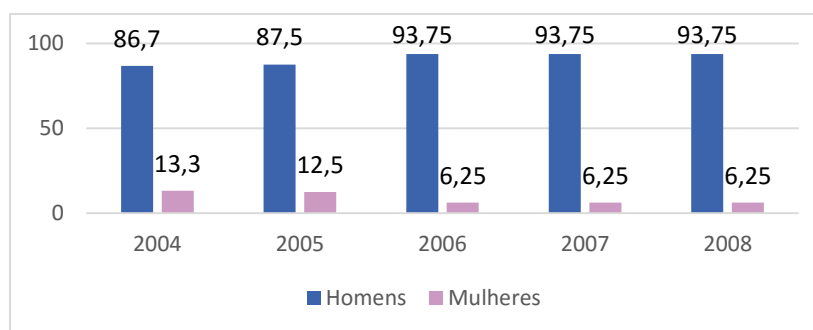
Dados do INE – 2012, elaborado por Sandra Correia

Gráfico 4 - Presidentes dos Municípios - %, por sexo



Dados do INE – 2013, elaborado por Sandra Correia

Gráfico 5 - Membros do conselho de reitores das universidades portuguesas - %, por sexo



Dados INE – 2011, elaborado por Sandra Correia

Como afirma Nogueira (2005), pode comprovar-se que a representação das mulheres é assimétrica nos lugares onde o poder e a tomada de decisão são essenciais. Se tem aumentado, nomeadamente no governo central, deve-se por imposição da lei, e não por mérito próprio e reconhecido das mulheres.

Rêgo (2010) considera que em Portugal, a lei para a igualdade é boa e até muito avançada, sendo que o problema tem a ver com a sua implementação, uma vez que se verifica que não é cumprida, devendo-se talvez ao facto da igualdade de homens e mulheres não se fazer por um decreto, faltando à sociedade coragem para impor uma verdadeira igualdade, ao afirmar:

“Eu considero que dispomos hoje de algumas leis boas, designadamente as que fixam e desenvolvem princípios decorrentes da adesão de Portugal à democracia e à hoje designada União Europeia. Também considero que houve momentos de rasgo legislativo nacional inovador e estratégico. Mas entendo que ainda estamos longe de um sistema jurídico coerente e sólido que tenha como objectivo a igualdade de homens e mulheres, o que afecta, necessariamente, a dimensão do trabalho e do emprego. E não é por falta de conhecimento do que deve ser feito: há

muita reflexão acadêmica publicada e debatida, há muita experiência relatada a apontar caminhos. É por falta desse querer colectivo sentido e verdadeiro que permite a coragem e o risco de mudar. É porque é grande e global o peso e o poder das forças que mantêm a velha crença de que a igualdade não “rende” e só perturba”.

(Rêgo, 2010:58)

Custódia Rocha (2002) aponta várias investigações que concluíram que existem fortes diferenças entre as mulheres e os homens em vários domínios (Wajcman, 1996; Gareth Morgan, 1986; Rosabeth, Moss Kanter, 1977; Hearn, 1992). Para esta autora, as organizações têm sido dominadas por qualidades próprias do género masculino (competitividade, assertividade, entre outros) que têm favorecido a presença de homens nos lugares de topo das organizações. Para esta investigadora, “gerir no feminino” reveste as qualidades tradicionalmente atribuídas às mulheres: sensibilidade, emoção, intuição, a preocupação com os outros, características próprias do estereótipo das mulheres.

Também Correia (2009) identifica vários estudos que defendem a existência de diferenças significativas entre as práticas de líderes femininos e líderes masculinos:

Quadro 2 - Diferenças entre géneros

Eagly, Karau e Jonhson (1992)	As diretoras adotam estilos de liderança mais democráticos e são menos assertivas e autoritárias em relação aos subordinados do que os seus pares do sexo masculino
Hegelsen (1990)	Os homens adotam um olhar visionário enquanto que as mulheres passam muito tempo a escutar as vozes à sua volta e as suas decisões são discutidas e partilhadas
Coleman (2001)	As líderes das escolas secundárias da Inglaterra e no país de Gales adotam um estilo de liderança colaborativo e fortemente orientado para as pessoas.

(Elaborado por Sandra Correia, a partir de Correia, 2009)

Outros investigadores concluíram que o estilo de liderança não tem que ver com o género. Appelbaum, Audet e Miller (2003, *apud* Correia, 2009:211) são da opinião que a “eficácia dos líderes, homens e mulheres deve focar-se mais nas características individuais do que no género ou nos papéis sociais de género.” Para Correia, os dados de contexto biográficos, sociais, culturais e organizacionais contribuem para a definição do estilo de liderança:

“Uma líder com um ano de experiência vivencia e concebe as suas funções e a sua identidade enquanto mulher de forma distinta de uma líder que acumulou 10 anos de experiência profissional. Uma líder que desenvolve a sua atividade numa organização que a apoia, vivencia e concebe as suas funções e a sua identidade enquanto mulher de forma distinta de uma líder que tem de provar diariamente aos que a rodeiam, que *apesar de ser mulher*, também é capaz de exercer autoridade e gerir a organização”

(Correia, 2009:212)

“Tanto no geral como no domínio da gestão educacional, tudo depende” (Pounder e Coleman, 2012 *apud* Correia, 2009: 212) no que diz respeito ao facto das mulheres serem potencialmente melhores líderes.

“Podes ser o que desejas, só existe um obstáculo, tu mesmo”
Charlie Chaplin

3.3 Liderança feminina nas organizações escolares

No caso das organizações escolares, em que a maioria dos postos de trabalho é preenchida por mulheres, embora com muitas qualificações adequadas para o exercício da liderança continuam a predominar os líderes masculinos.

“As mulheres enfrentam dificuldades maiores do que os homens, em prosseguir uma carreira no campo da educação [...] existe uma desproporção entre a percentagem de mulheres dedicadas ao ensino e de mulheres em posição de gestão e liderança nas escolas.”

(Correia, 2009:179)

Podemos tentar analisar um pouco da raiz histórica desta questão. Por um lado, a mulher está em grande desvantagem, porque “durante séculos a associação das mulheres à natureza e dos homens à cultura pretendia que as mulheres eram biológica e intelectualmente inferiores [...]” (Correia 2009:47) por outro, a presença das mulheres nas escolas nos finais do século XIX e inícios do século XX, foi vista como uma necessidade e uma ameaça, pois temia-se que o exercício da docência alterasse a função fundamental na família. Por isso, os países que implementaram a educação gratuita e universal, definiram mecanismos de defesa dos interesses patriarcais do momento. “O controlo patriarcal era mantido através de inspetores escolares do sexo masculino, que exerciam uma vigilância apertada [...]” (Blackmore, 1999:26). O poder patriarcal sentiu-se abalado. “Na educação apesar do elevado número de mulheres a ascensão a lugares de topo na gestão e administração educativa era considerada uma ameaça ao domínio patriarcal” (Correia, 2009:48). Com o predomínio das mulheres nas escolas, supunha-se que estas evitassem a normalização, isto é, a perpetuação destes valores. Mas tal não acontece porque, como diz Correia (2009) a escola reforça os valores e os comportamentos associados ao género, que

“estipulam como norma no caso da masculinidade a assertividade, a firmeza, a ambição, a competitividade, a independência, a apetência pelo risco, a objetividade, a afirmação pessoal e no caso de feminilidade as qualidades que se opõem a estas”

(idem, 2009:141)

Se recuarmos à década de 70, Magalhães (1998) afirma que a mulher era desvalorizada no próprio sistema educativo, ele diz:

“ o sistema educativo oferecia uma imagem de desvalorização da mulher. Os lugares da hierarquia eram normalmente ocupados pelos homens (delegações, direcções escolares, conselhos directivos, inspecção, direcções regionais, Ministério da Educação. Os homens estavam mais presentes nos níveis mais elevados de ensino. Os postos auxiliares e de limpeza eram normalmente desempenhados por mulheres, com excepção de alguns lugares ligados à disciplinação e ao controlo dos comportamentos (contínuos, segurança). Os sindicatos do professorado eram normalmente dirigidos por indivíduos do sexo masculino. Mesmo nos cursos esmagadoramente frequentados por raparigas, a maioria dos professores eram homens e professoras catedráticas eram uma raridade”

(Magalhães, 1998:150-151)

A presença das mulheres nas escolas nos finais do século XIX e inícios do século XX não foi consensual. Se por um lado as mulheres eram vistas como uma necessidade na escola, por outro lado, eram vistas como uma ameaça à própria maternidade. Assim sendo, instituíram-se mecanismos para controlar essa entrada: barreiras legais à entrada de mulheres casadas no ensino, salário inferior ao dos homens, impossibilidade de ensinar em escolas masculinas bem como de dirigir escolas masculinas ou ascender a cargos de direcção em escolas de grandes dimensões. Blackmore (1999) afirma:

“O controlo patriarcal era mantido através de inspetores escolares do sexo masculino que exerciam inspetores escolares do sexo masculino, que exerciam uma vigilância apertada não só de natureza profissional como sexual, procuravam sinais de práticas profissionais incorretas mas também de comportamentos imorais em termos de vestuário, decoro, e tipo de vida familiar .

(Blackmore, 1999:26)

Várias investigadoras feministas concluíram que as responsabilidades sociais atribuídas às mulheres no contexto familiar determinam que as suas escolhas profissionais se caracterizem por estratégias e dilemas diferentes do que os homens enfrentam em situações semelhantes (Evetts, 1994; Biklen, 1995; Hall, 1996; Gunter, 2001)

O papel da mulher aos olhos da sociedade é, em primeiro lugar, de dedicação à família. Mesmo que o seu vencimento seja fundamental para o orçamento familiar, a sua dedicação e o seu desempenho são essenciais. Quando a dedicação passa a ser para o trabalho em detrimento do tempo passado com a família, a mulher é alvo de juízos críticos. Neste sentido, Biklen (1995) considera que, na sociedade a mulher é sempre criticada: se por um

lado dá prioridade ao trabalho coloca o seu papel de mãe em risco, se por outro lado, coloca a família, em primeiro lugar, é acusada de falta de profissionalismo.

A este propósito Correia (2009) cita um estudo de Evetts (1994) que distinguiu três tipos de carreiras em função das estratégias traçadas para ascender em lugares de topo:

- a) Carreira solitária: geralmente estas mulheres são solteiras, no caso de serem casadas, o marido não pretende prosseguir a carreira.
- b) Carreira dupla: neste caso, os dois elementos do casal pretendem ascender na carreira e ora se adaptam à situação, ora ascende um e depois o outro.
- c) Rompimento da relação: quando as estratégias falharam dentro do casal.

O sucesso das estratégias depende da gestão e da resolução de vários constrangimentos que ocorrem ao longo do percurso profissional e que condicionam o desempenho da mulher, esposa e mãe: a distância do local de trabalho, os horários prolongados, as deslocações, a frequência de ações de formação, horários pós-laborais.

Correia (2009) aponta um conjunto de fatores identificados por Coffey e Delamont (2000) que explicam a fraca representação das mulheres nos lugares de topo:

- a) As políticas e os regulamentos
- b) O patriarcado dentro do sistema educativo
- c) Estereótipo do papel de género
- d) Modelo masculino de liderança
- e) As responsabilidades familiares
- f) Falta de experiência e capacidades das mulheres
- g) Falta de apoio e encorajamento
- h) Perceções das próprias mulheres

Para Acker (2000) as mulheres preferem manter um relacionamento muito próximo dos alunos, uma vez que lhes falta confiança em si próprias para o exercício de cargos de liderança. Já para Sherr (1995) Blackmore (1999) e Smulyan (2000) as mulheres abdicam da competição por causa dos constrangimentos (a distância do local de trabalho, os horários prolongados do trabalho, as deslocações, a frequência de ações de formação, horários pós-

laborais) mas também por não concordarem com os modelos dominantes de administração e gestão das escolas:

“Elas acham que os líderes desempenham o papel de um modo tradicional, controlador, hierárquico, político e orientador para o público e não se revêem nestas formas de atuação que não são congruentes com o que elas consideram que deva ser a liderança nem com os seus estilos de interação privilegiados.”

(Sherr, 1995:314)

Smulyan vai mais longe e afirma que as mulheres chegam mesmo a negar a ascensão ao topo:

“Se as mulheres líderes não podem manter e usar os seus próprios valores e formas de interação (alguns dos quais são vistos como tradicionalmente femininos) preferem não entrar no campo da liderança educacional. Além disso, as compensações pelo desempenho de tais cargos – poder, influência, dinheiro, estatuto, um sentimento de autorrealização – podem não ser o tipo de compensações que as mulheres querem obter através do seu trabalho e provavelmente o modo passa por outros aspetos que estão ausentes nos atuais modelos.”

(Smulyan, 2000:21).

A conclusão não pode ser outra senão a de que existem muitas desigualdades entre mulheres e homens. Apesar do aumento nos últimos anos do número de mulheres na esfera da administração pública, vimos que, a vida familiar, por um lado, os contrangimentos próprios da sociedade, por outro, continuam a influenciar a ascensão das mulheres aos cargos de topo.

CAPÍTULO II - METODOLOGIA

1. Metodologia e objetivos da investigação

Iniciar uma investigação implica formular um problema que será “o comandante que estabelece o rumo de toda a investigação” (Sousa, 2005:44). Este comporta o objetivo do estudo, a meta que nos propomos atingir, ou seja, a pergunta científica para a qual procuramos dar resposta.

A investigação procura dar resposta a um conjunto de questões colocadas relativamente a um tema, considerado pertinente para o acréscimo do saber e abertura de novas pistas de trabalho.

Nesta linha de orientação, Quivy & Campenhoudt (1997: 29) referem que “uma investigação é, por definição, algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento”. Assim, qualquer estudo pretende dar resposta aos princípios determinados que levam ao conhecimento científico e alicerça-se num conjunto de métodos e técnicas de investigação que permitem colocar questões consistentes do ponto de vista social que possam ser investigadas cientificamente. Logo, ao investigador compete seleccionar as técnicas de investigação e desenvolver uma pesquisa baseada numa reflexão sistemática e crítica para que o estudo contribua para a aquisição de conhecimento.

Tendo em conta o estudo teórico e conceptual que realizámos e seguindo uma metodologia tipo estudo de caso, a nossa investigação prendeu-se com a temática da liderança no feminino, nomeadamente, compreender como é ser mulher e líder de uma organização educativa bem como compreender como se manifesta a vontade em exercer essa mesma liderança, sabendo-se ainda que os tradicionais estereótipos de género parecem continuar a dar força à ideia de que as funções de liderança no domínio profissional são mais típicas dos homens. A investigação central centrou-se sobre a mulher na liderança no contexto educativo no distrito da Guarda.

Se considerarmos os dados solicitados às Delegações Regionais do Norte e Centro da Direção Geral dos Estabelecimentos Escolares (Anexo I) no que concerne a ocupação do lugar de topo nos Agrupamentos de Escolas / Escolas Não Agrupadas (as restantes não responderam ao nosso pedido) verificamos que a percentagem de mulheres que exercem o cargo de diretora é bem menor à dos diretores.

Gráfico 6 - Género do Líder nos Agrupamentos de Escolas/Escolas não Agrupadas das Delegações Regionais Norte e Centro

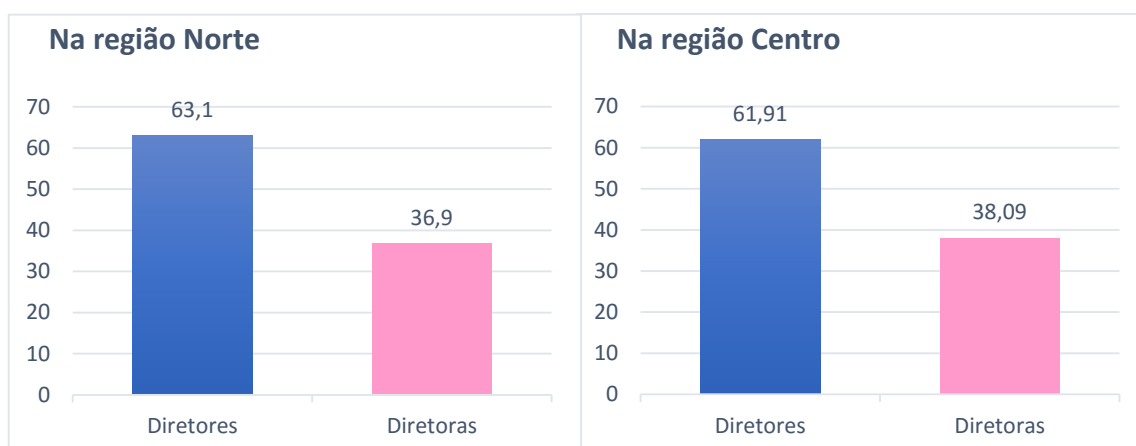
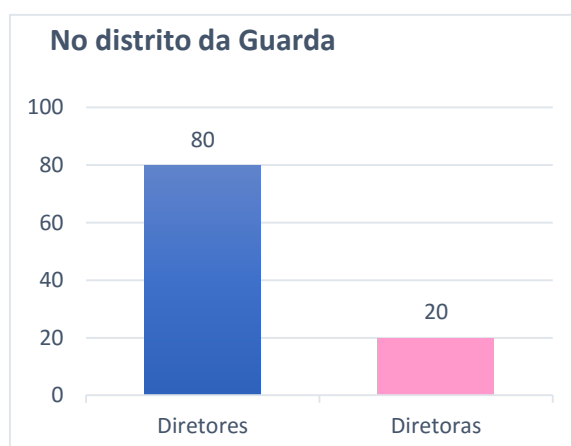


Gráfico 7 – Género do Líder nos Agrupamentos de Escolas do distrito da Guarda



Considerando a análise do distrito da Guarda, em que dos quinze agrupamentos, apenas três são liderados por mulheres, procuramos perceber as razões que justificam esta disparidade, partindo do processo de eleição passando pelas motivações que levam mulheres a desempenhar um papel tendencialmente masculino.

O nosso estudo desenvolver-se-á tendo por questão de partida:

Sendo os cargos de gestão maioritariamente exercidos por homens, mais do que o estilo de liderança praticado, o género condiciona a função de liderança?

Perante a questão principal e havendo necessidade de dar resposta ao problema, formulámos as seguintes questões de investigação:

- O que motiva a mulher para o desempenho de cargos de liderança?
- Até que ponto o género influencia a escolha do/a diretor/a de uma escola?
- Como percecionam a comunidade educativa o desempenho do cargo por uma mulher, na perspetiva das líderes?

2. Instrumentos de recolha de dados

2.1. O inquérito por questionário

Consideramos pertinente seguir uma metodologia de investigação quantitativa com abordagem descritiva, mais adequada para traduzir, em números, as opiniões dos elementos do conselho geral de cada agrupamento de escolas que participaram neste estudo e as informações para posteriormente poderem ser classificadas e analisadas. Na perspetiva de Reis (1996) e Huot (2002), citados por Vilelas (2009:309), a estatística descritiva consiste, “na recolha e exposição de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados; quadros, gráficos e indicadores numéricos” que permitam a informação necessária para o tratamento das questões da nossa investigação.

Para realização desta estatística descritiva, foram organizados os dados recolhidos através de tabelas e gráficos de barras, que foram analisados utilizando medidas de tendência central, como valor mínimo e máximo, contagens, somatórios e médias aritméticas.

A nossa opção metodológica pressupõe que os dados recolhidos possibilitem o acesso à informação objetiva em relação à questão “Até que ponto o género influencia a escolha do diretor de uma escola?” bem como entender qual a perceção dos conselheiros em relação ao estilo de liderança do Diretor/a do seu Agrupamento.

Para isso, foram enviados os inquéritos aos quinze Conselhos Gerais dos Agrupamentos de Escolas do distrito, tendo sido devolvidos pelos respetivos presidentes dos Conselhos gerais de treze agrupamento (dez liderados por um diretor e três por uma diretora).

2.2. As entrevistas

Para apoiar a concretização dos objetivos e seguir as orientações da metodologia de investigação qualitativa em educação, serão aplicadas entrevistas privilegiando-se o testemunho dos próprios atores e recorrendo a uma perspetiva comprometida com a própria dinâmica de ação (Quivy, 1998).

Segundo Bogdan e Biklen (1994) os dados qualitativos são “ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, e de complexo tratamento estatístico” e “privilegiam essencialmente, a compreensão dos comportamentos a partir da perspetiva dos sujeitos da investigação”.

Werner e Schoepfle referidos por Lessard-Hébert e outros (2012) consideram que “a entrevista permite ao observador participante confrontar a sua perceção do «significado» atribuído pelos sujeitos aos acontecimentos com aquela que os próprios sujeitos exprimem” (Lessard-Hébert *et al.*, 2012:160). Estes investigadores valorizam a entrevista para a recolha de dados válidos sobre crenças, opiniões e ideias dos sujeitos entrevistados.

Escolhemos a entrevista como método para procurar dados para o nosso trabalho procurando os atores que são “testemunhas privilegiadas, pois têm um bom conhecimento do problema” (Quivy & Van Campenhoudt, 1988), que permitem a “recolha em primeira mão” (Guerra, 2006:11).

O tipo de entrevista utilizado assume como função principal desvendar as particularidades de género na liderança. Para este efeito utilizar-se-á a entrevista semiestruturada por que permite elaborar o guião, otimizar o tempo disponível, tratar sistematicamente os dados e selecionar as áreas dominantes para o desenvolvimento da temática, além de possibilitar adaptações, correções e esclarecimentos que se equacionaram como imprescindíveis para a discussão em curso.

Optámos por um esquema de entrevista em que os objetivos da mesma e “do que dela se espera” serão dados a conhecer ao entrevistado, procurando um tom de “conversa, livre e muito aberta” (Quivy & Van Campenhoudt, 1988). Pretende-se que este “possa exprimir a sua própria “realidade”, na sua própria linguagem, com as suas próprias características

conceituais e os seus próprios quadros de referência.” Obter-se-á, assim, dados mais fidedignos para reflexão.

Escolhemos o modelo de entrevista semidiretiva pois,

“[...] é certamente a mais utilizada em investigação social. É semidirectiva no sentido em que não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas. Geralmente, o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado. Mas não colocará necessariamente todas as perguntas pela ordem em que as anotou e sob a formulação prevista. Tanto quanto possível, “deixará andar” o entrevistado para que este possa falar abertamente, com as palavras que desejar e pela ordem que lhe convier. O investigador esforçar-se-á simplesmente por reencaminhar a entrevista para os objectivos cada vez que o entrevistado deles se afastar e por colocar as perguntas às quais o entrevistado não chega por si próprio no momento mais apropriado e de forma tão natural quanto possível.”

(Quivy & Van Campenhoudt, 1988)

Por os “pontos de vistas dos sujeitos serem mais facilmente expressos numa situação de entrevista relativamente aberta do que numa entrevista estruturada ou num questionário” (Flick, 2005:77), as entrevistas semi-estruturadas passaram a ser amplamente usadas. Autores como Flick (2005) chamam-lhe entrevista semiestruturada (focalizada) com guião: “A conceção do guião da entrevista e a sua condução têm de obedecer a quatro critérios: não-diretividade, especificidade, amplitude e profundidade, e ainda a atenção ao contexto pessoal do entrevistado” (Flick, 2005:78)

Na Guarda, verifica-se que os cargos de direção escolar são desempenhados maioritariamente por homens. No sentido de aferir os motivos que justificam a fraca representatividade das mulheres serão realizadas entrevistas às atuais diretoras em exercício nas escolas da Guarda, a fim de percebermos o que as motivou a candidatar-se a um cargo que é predominantemente exercido por homens.

No momento da entrevista, foi apresentado o tema da investigação e solicitada a importância das respostas serem o mais verdadeiras possíveis. Também foi dado conhecimento, que apesar de não serem divulgados os nomes das inquiridas, a localização geográfica do estudo determina, atualmente quais os agrupamentos liderados por mulheres. Passaremos a designar as Diretoras de cada agrupamento liderado por uma mulher, por Diretora A, Diretora B, Diretora C.

Apresenta-se de seguida o guião das entrevistas com os temas que serão alvo de análise. O conteúdo das entrevistas encontra-se em anexo.

Quadro 3 – Guião da entrevista

(desenvolvido por Sandra Correia)

Temas	Subtemas	Questões
A Experiência na Liderança	Caracterização da entrevistada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual a idade? 2. Que habilitações académicas possui? 3. Tem alguma formação complementar em gestão e administração escolar? 4. É casada? 5. Tem filhos?
	Experiência profissional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quantos anos de experiência tem de gestão e administração escolar? 2. E como Diretora? 3. Considera que o seu percurso profissional contribuiu para o exercício deste cargo?
A Motivação para o exercício do cargo	Motivação	<ol style="list-style-type: none"> 1. O que a motivou a candidatar-se a este cargo? 2. Foi uma decisão pessoal ou outras pessoas contribuíram para essa decisão?
As qualidades do Líder em função do género	Mulher e Líder	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para si quais as características que deve ter um líder? 2. E como se vê enquanto líder?
As diferenças de género na liderança	Género e liderança	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acha que existem diferenças entre uma líder mulher e um líder homem? 2. Sucedeu a um Diretor? Se sim, considera que a escola vai mudar por ser mulher? 3. Pensa que o pessoal docente e não docente reage à liderança de forma diferente quer seja um diretor ou uma diretora? 4. Quais foram os critérios de determinaram a escolha dos elementos da sua equipa? A questão do género teve algum peso? 5. Que relação tem com comunidade educativa ? 6. Considera que as pessoas deste meio olham para como um verdadeiro líder? Se fosse homem, seria diferente? 7. Quando se candidatou, teve opositores homens ou mulheres? 8. Na sua opinião, acha que existem mais homens ou mais mulheres a gerir escolas? 9. Pensa que a escolha do líder pode recair no género?
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Considera que o exercício deste cargo alterou hábitos da sua vida familiar?

A conciliação da vida familiar com a profissional	Vida Familiar e Vida Profissional	<ol style="list-style-type: none"> 2. Consegue conciliar a sua vida profissional com a familiar? 3. Qual a sua opinião relativamente a este assunto, no caso dos homens que exerçam este cargo?
	Perspetivas Futuras	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pretende recandidatar-se ao cargo?
	Considerações finais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quer acrescentar algo mais sobre a igualdade de género? 2. Acha pertinente abordar esta temática?

CAPÍTULO III – ANÁLISE DOS RESULTADOS

1. Apresentação e análise dos resultados do inquérito por questionário

Neste capítulo apresentamos os resultados do estudo empírico desenvolvido, no distrito da Guarda onde, dos quinze agrupamentos de escolas, apenas três são liderados por mulheres. Assim, na linha de pensamento de Azevedo (2008), o principal objetivo deste capítulo prende-se com o de “informar o leitor sobre as respostas que os dados obtidos forneceram em relação às questões empíricas formuladas no início do trabalho”.

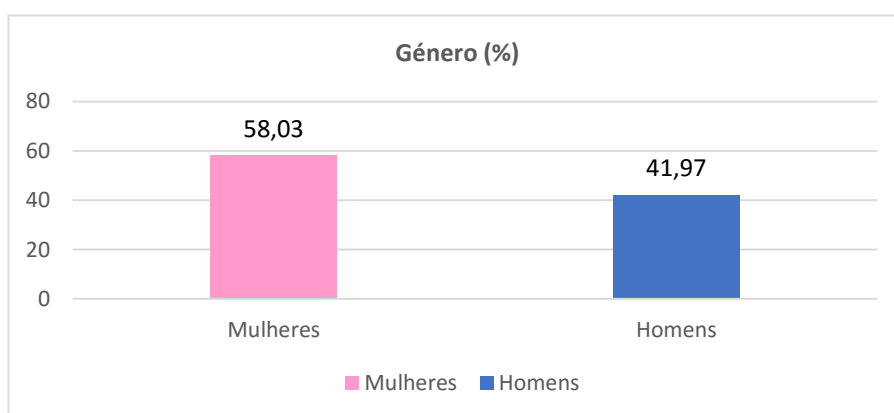
Relativamente aos inquéritos, passaremos a apresentar e analisar os resultados decorrentes da análise estatística efetuada. Procuraremos, igualmente, fazer a interpretação dos dados.

1.1. Características da amostra constituída pelos Conselhos Gerais

Num universo de 315 elementos dos Conselhos Gerais dos 15 agrupamentos de Escolas do Distrito da Guarda, recebemos 162 inquéritos perfazendo uma taxa de respostas obtidas de 51,42%. Sendo que 2 agrupamentos de Escolas não responderam ao solicitado.

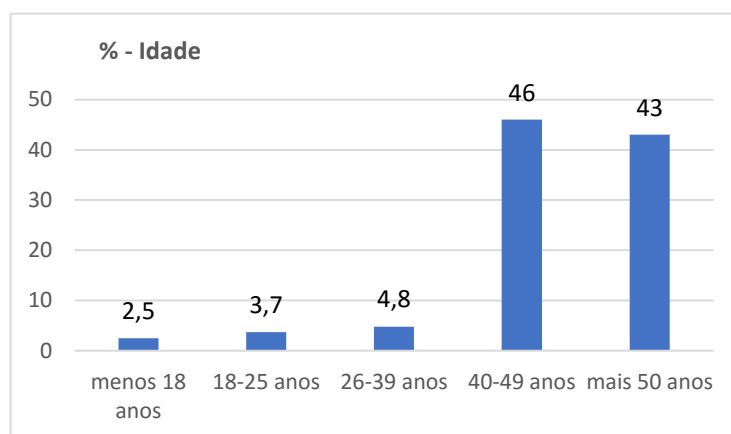
No que concerne o género, o gráfico 8 mostra que, dos 162 respondentes que responderam ao questionário enviado, 94 são do género feminino (58,03%) e 68 do género masculino (41,97%).

Gráfico 8 - Género dos inquiridos



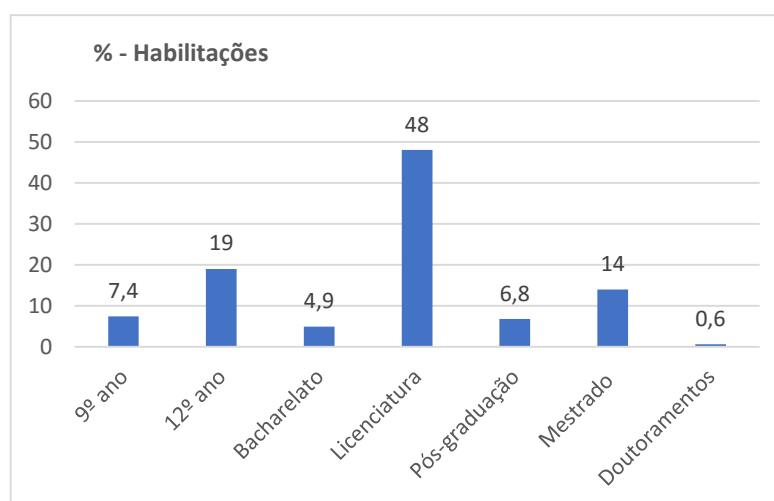
No que diz respeito à idade dos inquiridos, podemos observar que a faixa etária se centra entre os 40 e os mais de 50 anos de idade (gráfico 9). As idades dos inquiridos distribuem-se da seguinte forma: 4 conselheiros com menos de 18 anos (2,50%), 6 (3,70%) conselheiros que se situam entre os 18 e os 25 anos, 8 (4,80%) conselheiros entre os 26 e os 39 anos, 74 (46%) conselheiros entre os 40 e os 49 anos, 70 (43%) conselheiros com mais de 50 anos.

Gráfico 9 – Idade dos Inquiridos



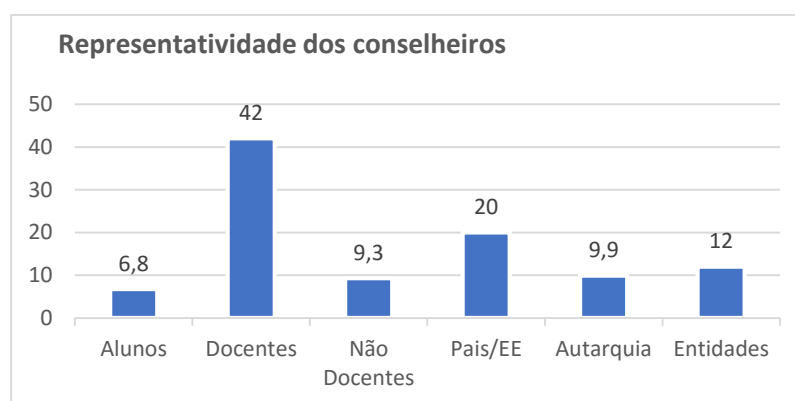
Relativamente às habilitações académicas, todos os inquiridos responderam à mesma, verificando-se, pelo gráfico 10, que a maioria dos inquiridos, 77 conselheiros (48%) possui uma licenciatura, 30 conselheiros (19%) possuem o 12º ano de escolaridade, 23 conselheiros (14%) o Mestrado, 12 conselheiros (7,4%) o 9º ano, 11 (6,8%) fizeram uma pós-graduação, 8 (4,9%) são Bacharéis e apenas 1 conselheiro (0,6%) tem o grau de doutor.

Gráfico 10 – Habilitações dos inquiridos



No que concerne a representatividade dos inquiridos no conselho geral que representam, verificamos que a maioria são docentes, dos 162 respondentes, 68 (42%) são professores, 33 (20%) são pais e encarregados de educação, 19 (12%) representam entidades cooptadas, 16 (9,9%) representam a autarquia, 15 (9,3%) conselheiros desempenham funções não docentes, e 11 (6,8%) são alunos.

Gráfico 11 – Representatividade dos inquiridos no conselho geral



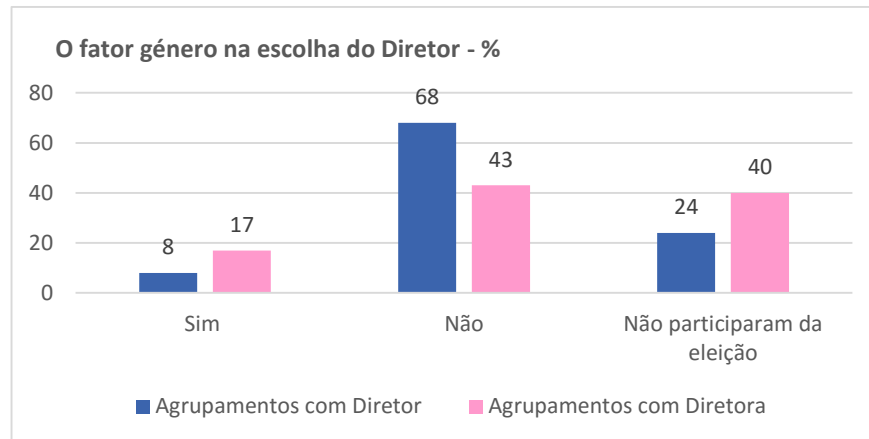
1.2 O fator género na escolha do Diretor

Importa a partir daqui, analisar os resultados, considerando os três agrupamentos liderados por mulheres por comparação aos agrupamentos liderados por homens.

Quando questionados se foi considerado o fator género na hora da eleição verificamos que a grande maioria diz que não, quer nos agrupamentos liderados por um diretor (68%) quer naqueles que têm uma mulher, diretora (43%).

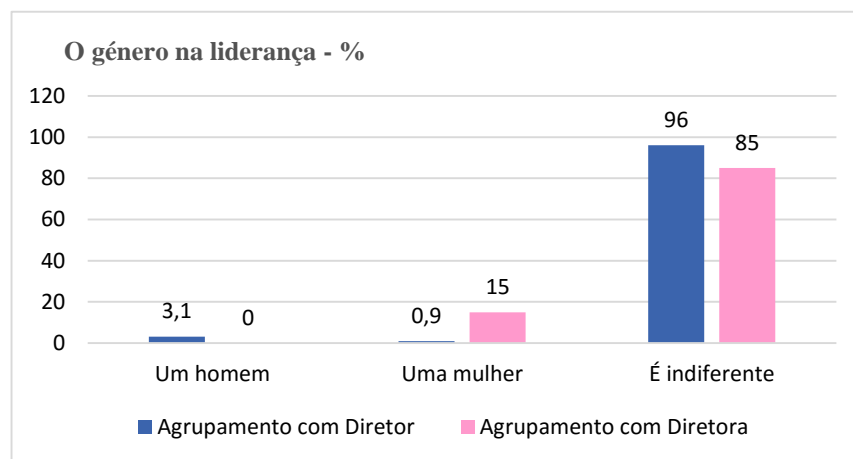
Sublinha-se que, dependendo da data de eleição do diretor, o atual conselho geral pode não ser aquele que desenvolveu o processo de recrutamento, pelo que se justifica a elevada percentagem de conselheiros (24% no caso dos agrupamentos com diretor e 40% com diretora) que não participaram no processo de eleição.

Gráfico 12 – O fator género na escolha do Diretor



Ao serem questionados sobre se consideram que o cargo de diretor deve ser preferencialmente desempenhado pelo género masculino ou feminino, verificamos que 96% dos inquiridos dos agrupamentos liderados por um diretor responderam que o género é indiferente para exercer o cargo e 85% responderam o mesmo, no caso dos agrupamentos liderados por uma mulher.

Gráfico 13 – O género na liderança



Várias investigações têm demonstrado, à semelhança destes resultados, que é indiferente o género de quem exerce um cargo de topo, nomeadamente o estudo de Mafalda Couto e Paulo Pereira, 2011.

1.3 A percepção que o Conselho Geral tem do líder em função do género

1.3.1 Qualidades presentes na liderança em função do género

Numa segunda parte do inquérito, foi solicitado aos conselheiros para indicarem 10 qualidades de um conjunto de 18, atribuindo a cada uma o grau que corresponde à mesma.

Quadro 4 - Qualidades presentes na liderança

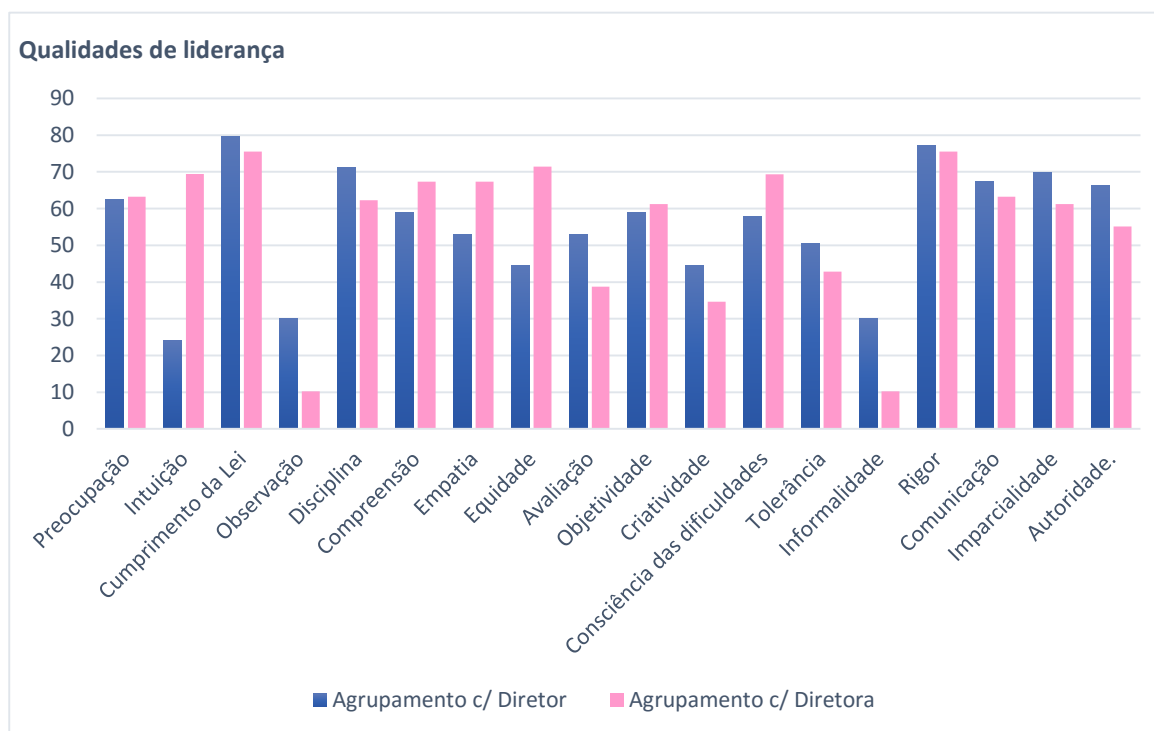
1. A preocupação
2. A intuição
3. O cumprimento da lei
4. A observação
5. A disciplina
6. A compreensão
7. A empatia
8. A equidade
9. A avaliação
10. A objetividade
11. A criatividade
12. A consciência das dificuldades
13. A tolerância
14. A informalidade
15. O rigor
16. A comunicação
17. A imparcialidade
18. A autoridade

De seguida, passaremos à apresentação dos resultados, no sentido de aferirmos o estilo de liderança em função do género.

Tabela 1 – Qualidades na liderança em função do género

Qualidades num estilo de liderança	Diretor		Diretora	
	Nº escolhas	%	Nº escolhas	%
A preocupação	52	62,45	31	63,27
A intuição	20	24,09	34	69,38
O cumprimento da lei	66	79,51	37	75,51
A observação	25	30,12	5	10,2
A disciplina	59	71,08	31	63,27
A compreensão	49	59,03	33	67,35
A empatia	44	53,01	33	38,78
A equidade	37	44,57	35	71,43
A avaliação	44	53,01	19	38,78
A objetividade	49	59,03	30	61,22
A criatividade	37	44,57	17	34,69
A consciência das dificuldades	48	57,83	34	69,39
A tolerância	42	50,60	21	42,86
A informalidade	25	30,12	5	10,20
O rigor	64	77,10	37	75,51
A comunicação	56	67,46	31	63,27
A imparcialidade	58	69,87	30	61,22
A autoridade	55	66,26	27	55,10

Gráfico 14 - Qualidades da liderança em função do género



Da análise deste gráfico, verificamos que a maioria dos conselheiros dos agrupamentos liderados por um homem, destacam como qualidades masculinas, o cumprimento da lei (79,51%), o rigor (77,10%) e a disciplina (71,08%). No caso dos agrupamentos liderados por uma mulher os conselheiros destacam, de igual forma o cumprimento da lei (75,51) e o rigor (75,51%) seguindo-se também a equidade (71,43%).

Destaca-se desta análise, algumas diferenças de género, nomeadamente na observação (30,12% vs 10,20%), na avaliação (53,01% vs 38,78%) e na informalidade (30,12% vs 10,20%) atribuídas mais ao género masculino, sendo que a consciência das dificuldades (69,39% vs 57,83) e a intuição (69,39% vs 24,09%) aparecem aqui largamente atribuídas ao género feminino.

1.3.2 Qualidades menos significantes

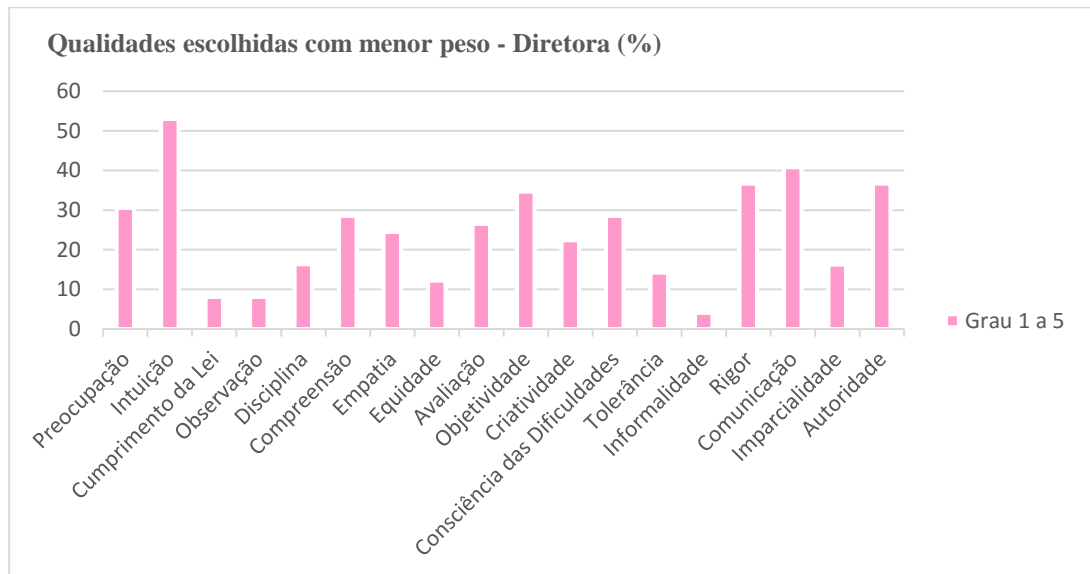
Tabela 2 – Qualidades menos significantes para os inquiridos

Qualidades menos significantes (grau 6 a 10)	Diretor		Diretora	
	Nº escolhas	%	Nº escolhas	%
A preocupação	24	28,92	15	30,61
A intuição	12	14,46	26	53,06
O cumprimento da lei	30	36,14	4	8,16
A observação	13	15,66	4	8,16
A disciplina	31	37,35	8	16,33
A compreensão	26	31,33	14	28,57
A empatia	21	25,3	12	24,49
A equidade	21	25,3	6	12,24
A avaliação	27	32,53	13	26,53
A objetividade	26	31,33	17	34,69
A criatividade	27	32,53	11	22,44
A consciência das dificuldades	23	27,71	14	28,57
A tolerância	23	27,71	7	14,28
A informalidade	18	21,69	2	4,08
O rigor	25	30,12	18	36,73
A comunicação	21	25,3	20	40,81
A imparcialidade	21	25,3	8	16,32
A autoridade	26	31,33	18	36,73

Gráfico 15 – Qualidades escolhidas com menos peso atribuído – Diretor



Gráfico 16 – Qualidades escolhidas com menos peso atribuído - Diretora



A análise dos gráficos revela-nos que, considerando o peso atribuído às qualidades que caracterizam os líderes, no caso dos Agrupamentos com Diretores, as qualidades menos significantes são a intuição (14,46%) e a observação (15,66%) enquanto que nas diretoras, as qualidades menos evidentes são a informalidade (4,08%), o cumprimento da lei (8,16%) e a observação (8,16%).

1.3.3 Qualidades mais significantes

Tabela 3 – Qualidades mais significantes para os inquiridos

Qualidades mais significantes (grau 6 a 10)	Diretor		Diretora	
	Nº escolhas	%	Nº escolhas	%
A preocupação	28	33,7	16	32,65
A intuição	8	9,64	8	16,33
O cumprimento da lei	36	43,4	33	67,35
A observação	12	14,5	0	0
A disciplina	28	33,7	11	22,45
A compreensão	23	27,7	19	38,78
A empatia	23	27,7	21	42,86
A equidade	16	19,3	16	32,65
A avaliação	17	20,5	6	12,24
A objetividade	23	27,7	13	26,53
A criatividade	10	12,00	6	12,24
A consciência das dificuldades	25	30,1	20	40,82
A tolerância	19	22,9	6	12,24
A informalidade	7	8,43	1	2,04
O rigor	39	47,00	19	37,78
A comunicação	35	42,2	11	22,45
A imparcialidade	37	44,6	4	8,16
A autoridade	29	34,9	9	17,37

Gráfico 17 – Qualidades escolhidas com maior peso atribuído – Diretor

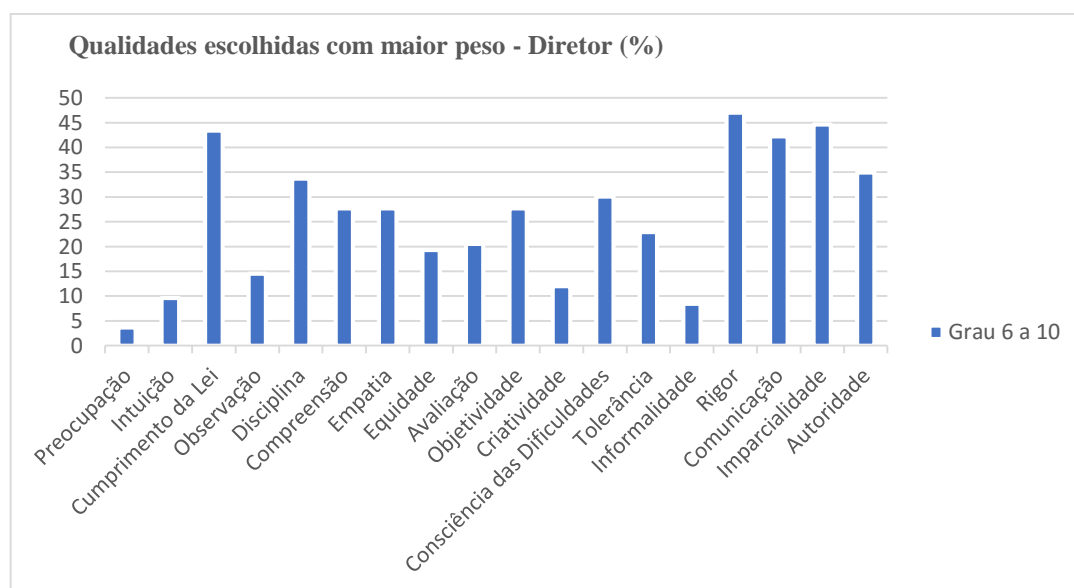
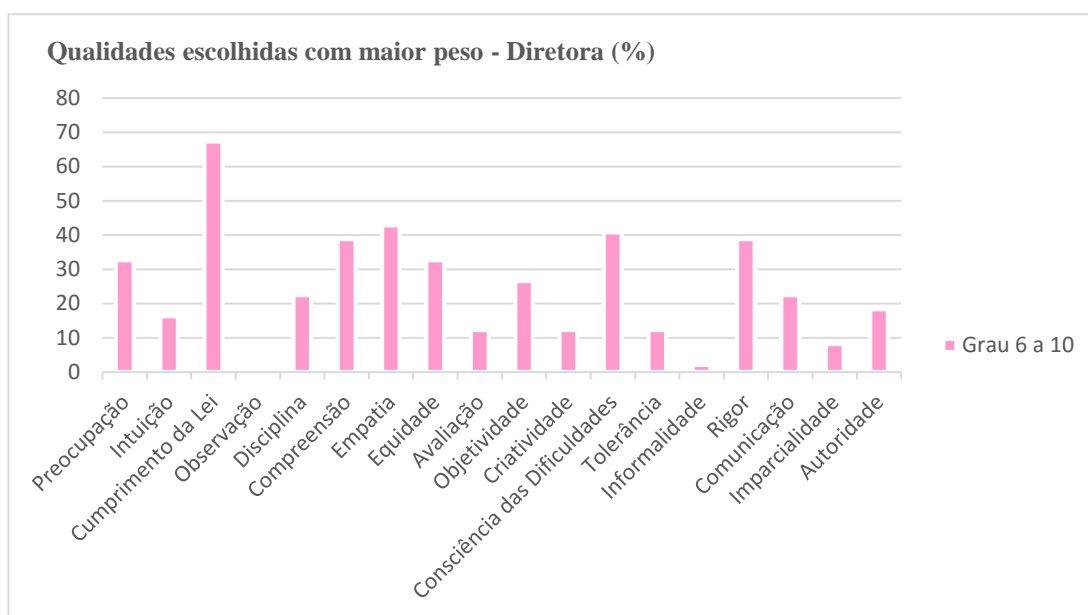


Gráfico 18 – Qualidades escolhidas com maior peso atribuído - Diretora



No que concerne as qualidades mais evidentes num líder homem, sobressaiem o rigor (47%), a imparcialidade (44,6%), o cumprimento da lei (43,4%) e a imparcialidade (44,6%) e na mulher, também com grande relevância, o cumprimento da lei (67,35%), a empatia (42,86%) e a consciência das dificuldades (40,82%).

1.3.4 Qualidades próprias do líder em função do género

Tabela 4 – Notoriedade das qualidades próprias do líder

As qualidades, evidenciadas, nos Diretores são mais notórias em... (%)				As qualidades, evidenciadas, nos Diretores são mais notórias em... (%)			
Homens	Mulheres	Ambos	S/opinião	Homens	Mulheres	Ambos	S/opinião
2,41	16,87	77,11	3,61	2,04	36,73	55,1	6,12%

Gráfico 19 – Evidência das qualidades do diretor nos outros líderes

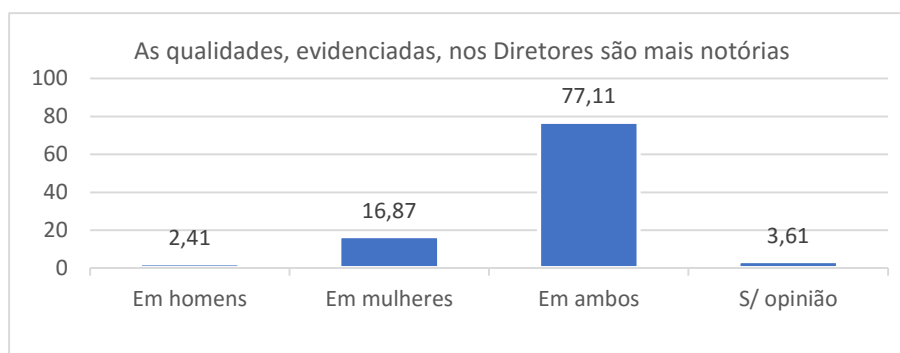
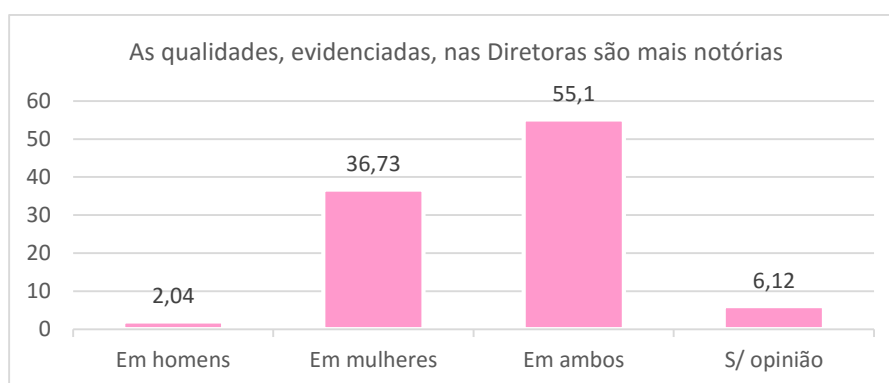


Gráfico 20 – Evidência das qualidades da diretora nos outros líderes



Verificamos que a grande maioria dos sujeitos inquiridos é de opinião que o género não influencia o estilo de liderança do líder: sendo que 77,11% dos conselheiros que atribuíram qualidades aos Diretores consideram que são também evidentes nas mulheres e no caso das qualidades evidenciadas nas Diretoras, 55,1 % também caracterizam os homens.

1.4 Síntese geral dos inquéritos

Da análise dos inquéritos aplicados aos elementos do Conselho Geral dos Agrupamentos de Escolas, considerando que uma das questões de investigação é: **Até que ponto o género influencia a escolha do/a diretor/a de uma escola?** concluímos que: (i) O fator género não influencia a escolha do diretor; (ii) O fator género é indiferente para o exercício do cargo; (iii) O género não influencia o estilo de liderança; (iv) O cumprimento da lei é a qualidade que sobressai no diretor independentemente do género; (v) A intuição e a empatia são as

qualidades que se destacam nas diretoras; (vi) A observação, o rigor e a avaliação são os atributos que se evidenciam nos diretores e (vii) O género não influencia o estilo de liderança.

2. Análise e interpretação das entrevistas

No que concerne as entrevistas aplicadas às Diretoras do distrito da Guarda, estas foram transcritas (ver anexos II, III e IV) e analisadas integralmente. Esta análise é feita segundo o guião aplicado na entrevista, permitindo assim, organizar a exposição considerando os temas a abordar:

- a) A experiência na liderança
- b) A motivação para o exercício do cargo
- c) As qualidades do líder em função do género
- d) As diferenças de género na liderança
- e) A conciliação da vida familiar com a profissional
- f) Perspetivas futuras

2.1 Caracterização dos Agrupamentos

2.1.1 Agrupamento de Escolas A

O Agrupamento de Escolas A foi criado no ano de 2002. É constituído por cinco jardins de infância, cinco escolas básicas do primeiro ciclo e uma Escola Básica dos 2º e 3º ciclos e Ensino Secundário. No ano letivo 2014-2015, a população escolar totalizava 605 crianças e alunos. Desde 2003, é liderado por uma mulher, sendo que a atual Diretora assumiu funções em 2009.

2.1.2. Agrupamento de Escolas B

O Agrupamento de Escolas B foi criado em 2010, em resultado da agregação de 3 agrupamentos de escolas, abrange 21 freguesias do concelho, onde se situa, estendendo-se por uma área de 436 Km², no distrito da Guarda. É constituído por nove jardins de infância, seis escolas básicas e uma escola secundária. No ano letivo de 2014-2015, o Agrupamento

era frequentado por 1238 alunos. A atual Diretora assumiu as funções do Agrupamento, em 2011.

2.1.3. Agrupamento de Escolas C

O Agrupamento de Escolas C foi criado em 2013 como resultado da reorganização da rede escolar e é composto por quinze estabelecimentos de ensino: uma escola secundária com 3º Ciclo, uma escola básica do 2º ciclo, seis escolas básicas do 1º ciclo, cinco escolas básicas do 1º ciclo com Jardim de Infância, dois edifícios de educação pré-escolar. No ano letivo 2014-2015, 2487 alunos encontravam-se matriculados neste agrupamento.

A Diretora foi eleita em 2014.

2.2. Experiência na liderança

2.2.1 Diretora do Agrupamento de Escolas A

Tendo assumido a direção em 2009, a Diretora do Agrupamento de Escolas A tem 43 anos, casada com um filho, é licenciada em Português- Francês, possui uma formação especializada na área da Administração Escolar e Administração Educacional do INA e uma pós-graduação em administração e gestão educacional. Possui 17 anos de experiência na gestão e administração escolar, sendo que 11 anos foi vice-presidente do conselho executivo, regido pelo diploma 115-A/98 de 4 de maio e desempenha há 6 anos o cargo de diretora, aprovado pelo regime jurídico do decreto-lei nº 75/2008 de 22 de abril.

2.2.2 Diretora do Agrupamento de Escolas B

Na direção desde 2011, a Diretora do Agrupamento de Escolas B tem 54 anos, é divorciada, tem dois filhos, possui uma licenciatura em Geografia e um Mestrado em Administração Pública (MPA) - Administração da Educação e uma Pós-Graduação na área de Administração Escolar e Administração Educacional. Possui 15 anos de experiência na área de administração escolar sendo que 8 anos como presidente do conselho executivo (decreto-lei nº 115-A/98) e 6 anos de serviço como Diretora do Agrupamento, desde a implementação do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril.

2.2.3. Diretora do Agrupamento de Escolas C

Eleita em 2014, a Diretora do Agrupamento de Escolas C, com 53 anos, casada, mãe de uma filha, é licenciada em Engenharia Química e Mestre em Administração e Organização Escolar. A sua experiência limita-se às lideranças intermédias tais como a Direção de Turma, Delegada de Grupo, membro da Assembleia de Escola, Coordenadora de Diretores de Turma, exercendo o cargo de Diretora desde junho de 2014.

2.3. A Motivação para o exercício do cargo

2.3.1 Diretora do Agrupamento de Escolas A

A Diretora A considera que a sua experiência profissional contribuiu para o desempenho do cargo: mais do que a formação pós-graduada, valeram os anos de experiência como vice-presidente, a experiência no terreno, com crianças, profissionais e a relação com a comunidade. Reforça ainda que as aprendizagens adquiridas ao lado dos presidentes dos conselhos executivos foram importantes e os constrangimentos vivenciados contribuíram para o seu crescimento pessoal e profissional.

Quando questionada sobre o que a motivou a exercer este cargo, aponta como primeiro motivo a fixação à terra onde reside, a ligação à escola que conhecia e o facto do presidente anterior não se recandidatar.

Sublinha que, apesar de ter sido uma decisão pessoal, professores e funcionários apoiaram e incentivaram a sua decisão.

2.3.2 A Diretora do Agrupamento de Escolas B

A Diretora B confirma que o seu percurso profissional contribuiu para o desempenho do cargo de liderança: 31 anos de serviço, a acumulação de conhecimento na área da educação e da administração e gestão escolar, principalmente, sobre os recursos humanos e materiais em diversificados cenários, reflete-se na forma como hoje aborda as situações que lhe são colocadas no dia-a-dia. Sublinha ainda que o seu crescimento profissional, deve-se ainda aos membros das equipas com que trabalhou, com um vasto conjunto de professores e funcionários, com os alunos e encarregados de educação, mas também à formação especializada realizada.

Quando iniciou a função de presidente do Conselho Executivo não tinha qualquer experiência de gestão, nem formação específica: para além das atividades como docente, membro do conselho pedagógico, assessora dos cursos noturnos, coordenadora dos diretores de turma, diretora de turma, delegada de grupo, coordenadora de projetos e clubes dinamizadora de atividades de marcante envolvimento da comunidade, presidente da primeira Assembleia de Escolas. No entanto, sentiu vontade de dar o seu contributo, tendo em conta a forma como via e sentia a escola/agrupamento.

Hoje em dia, sente que conhece bem o Agrupamento, como está organizado, quais os seus pontos fortes e fracos, e por motivação própria, pela partilha de ideias e trabalho colaborativo com a equipa com quem tem trabalhado, pelo que mostrou interesse em ser reconduzida.

Para esta Diretora, foi uma decisão pessoal que contou com algum apoio da família e com os incentivos por parte do pessoal docente, não docente, pais e encarregados de educação que lhe reconheciam capacidade para liderar.

2.3.3. A Diretora do Agrupamento de Escolas C

A Diretora C diz que o seu percurso profissional contribuiu para o desempenho, no entanto considera que também a formação especializada, nomeadamente o mestrado foi relevante.

Quando Agrupamento foi constituído surgiu a oportunidade de se candidatar e considerou que devia fazê-lo. Tratou-se de uma decisão essencialmente pessoal que contou com o apoio de algumas pessoas.

2.4. As qualidades do líder em função do género

2.4.1. O Líder para a Diretora A

Para a Diretora A, as qualidades de um líder são a firmeza, a dedicação, a persuasão, o diálogo, a persistência também.

A Diretora refere que tem conseguido desempenhar o seu papel apesar das dificuldades por que tem passado, tem conseguido ultrapassá-las com bastante sentido de responsabilidade. Aponta que a maior dificuldade está na gestão das relações humanas, nomeadamente, professores e funcionários, por isso, procura estar atenta, ser imparcial, ponderar todas as decisões em prol do bem comum.

Para esta Diretora, numa altura em que o desânimo enche as salas de professores, o líder de uma escola tem de promover satisfação pessoal e profissional: fazer com que todos se sintam bem na Escola e queiram juntos, desde os alunos aos professores, aos pais e funcionários e aos parceiros concretizar o projeto que traçaram.

2.4.2. O Líder para a Diretora B

A Diretora B considera que no contexto atual, com rápidas e constantes mudanças no sistema educativo emerge a necessidade de uma liderança preconizada por pessoas visionárias, com grande orientação face ao futuro.

Caracteriza a sua liderança por possuir uma forte componente pessoal, tentando motivar os liderados, induzindo mudanças nas suas atitudes, de modo a inspirá-los para a realização de objetivos suportados por valores e ideias. Salienta algumas componentes que julga essenciais: o desenvolvimento de uma visão e missão para o agrupamento, com a indução de orgulho, da pertença, do respeito e da confiança na persecução de objetivos e metas para a instituição.

Como líder, esforça-se por compreender e partilhar as preocupações e necessidades dos outros, de forma a tratar cada indivíduo singularmente. Procura reconhecer os sinais dados pelas pessoas, dando-lhes respostas adequadas proporcionando um ambiente favorável, que possibilite que cada um se possa desenvolver e prosperar, com o intuito de maximizar e ampliar as suas potencialidades, criando oportunidades e desenvolvendo culturas organizacionais de apoio a esse crescimento individual.

2.4.3. O Líder para a Diretora C

Para a Diretora C, um líder deve estar presente, saber trabalhar em equipa, conhecer as realidades das escolas que constituem o agrupamento, deve tomar decisões as mais equilibradas e justas que seja possível deve saber ouvir e mediar da melhor maneira os conflitos, deve saber delegar funções. Conclui que o líder deve dar importância às lideranças intermédias, uma vez que são muito importantes para se poder atingir o que é fundamental – o sucesso dos alunos.

Como líder, esta Diretora aplica estas características no seu desempenho.

2.5. As diferenças de gênero na liderança

2.5.1. As diferenças de gênero para a Diretora A

Para a Diretora existem diferença entre um líder homem e um líder mulher: a liderança de um homem, pelas suas características será sempre diferente de uma mulher, o que não quer dizer que seja melhor ou pior, mas diferente. Considera que as líderes são naturalmente mais emotivas, mais maternais, talvez menos racionais. No que toca à competência, pensa que o gênero não trará qualquer diferenças.

Esta Diretora não sucedeu a um Diretor.

A experiência da Diretora A, enquanto líder e enquanto vice-presidente - trabalhou com um Presidente e uma Presidente do Conselho Executivo -, considera que, quer o pessoal docente quer o pessoal não docente, age ou reage em função do perfil, das características de cada um e não por serem homem ou mulher.

Quando constituiu a equipa da direção escolheu os seus elementos considerando qualidades como a lealdade, a competência e a experiência de gestão. A equipa é composta por três mulheres. Justifica que a escolha nada teve a ver com o gênero.

Para a Diretora A, a relação com a comunidade é muito boa: desde o Município, às empresas e instituições locais, passando pelos pais e encarregados de educação e a Associação de Pais. Considera ser muito importante fortificar estas parcerias que tornam o projeto mais consistente.

Quando questionado se considera que as pessoas do meio em que se insere o agrupamento, olham para si como um verdadeiro líder, a Diretora afirma que não consegue agradar a todos, mas tem sentido em alguns momentos, que a comunidade reconhece o seu trabalho. O trabalho de uma equipa que lidera. Se fosse homem, acredita que seria igual.

Quando se candidatou, foram apresentadas mais duas candidaturas de mulheres, pelo que a opção não teve nada que ver com gênero.

Das presenças que te registado nas reuniões a que tem assistido considera haver mais homens a liderar escolas.

A sua opinião é que no momento da escolha, quem tem de votar opta primeiro pela pessoa, pela competência, pelo projeto de intervenção e não pelo fator gênero.

2.5.2. As diferenças de género para a Diretora B

Quando iniciou funções, a Diretora B sucedeu a um homem. Encara o seu desempenho independentemente do género, como desafiante, lidera e gere uma comunidade, que, desde que assumiu estas funções, denota ter iniciado um trabalho de coesão, que ainda está e estará em curso. Descreve-se como uma intermediária de vontades, de anseios, gestora de expectativas. Desabafa que nem sempre foi fácil, supondo que talvez seja por ser mulher. Como mulher exerce uma liderança atenta, em que a porta da sala da Direção está aberta em permanência, escutando o que há para ouvir, debatendo ideias, auscultando sugestões esperando, por isso, melhorar a escola.

Quando questionada se pensa que o pessoal docente e o pessoal não docente reagem à liderança de forma diferente quer seja um diretor ou uma diretora, tem dificuldade em responder, mas parece-lhe que as diferentes reações terão mais a ver com fatores pessoais do que com fatores de género.

O conhecimento, a competência, a confiança, a lealdade e a vontade de trabalhar, foram determinantes para escolher os elementos da sua equipa. A questão de género não teve qualquer peso.

A Diretora considera ter a melhor relação possível com a comunidade, o Agrupamento que lidera é parte integrante da comunidade local e regional e concretiza projetos de natureza variada ao nível do empreendedorismo, do ambiente, do desporto. Está envolvido em programas locais, nacionais e internacionais. Acrescenta que tem uma colaboração estreita com a Associação de Pais por forma a resolver questões de interesse comum.

Quando questionada se considera que as pessoas do meio em que se insere o agrupamento, olham para si como um verdadeiro líder, a Diretora gostaria que o balanço fosse efetuado por outros.

Ao longo do seu percurso como presidente de conselho executivo e como diretora os seus opositores foram sempre homens.

De um modo geral e por aquilo que conhece parece-lhe que existem mais homens a gerir as escolas.

Para esta Diretora, na hora da escolha do diretor, a opção não recai no género, mas sim pelo reconhecimento do trabalho desenvolvido e pelas competências demonstradas.

2.5.3. As diferenças de género para a Diretora C

A Diretora C sucedeu a um Diretor, numa Escola que sempre teve um homem a liderar. Não lhe parece que seja o facto de ser mulher que vai alterar a escola, mas talvez seja a forma como a vê ou o que para ela pretende que possa fazer a diferença.

Não é o facto de ser mulher que altera a forma como o pessoal docente e o pessoal não docente reagem à liderança, mas será sim a forma de ser e de estar da Diretora, que associada à mudança que se produz nos vários sectores cria algumas resistências. É verdade que gosta de trabalhar com homens, no entanto reconhece que a forma de trabalhar dos homens é diferente da forma como as mulheres trabalham.

Quando constituiu a equipa da Direção, procurou ter uma equipa equilibrada entre homens e mulheres. Escolheu elementos com quem já trabalhava e que conhecia bem, que tivessem capacidade de trabalho, soubessem trabalhar em equipa e conhecessem os vários ciclos de ensino.

A Diretora tem uma relação cordial com a comunidade, mas não se considera “utópica”, sabe que não agrada a todos, mas trabalha com todos sem conflitos.

Quando questionada se considera que as pessoas do meio em que se insere o agrupamento, olham para si como um verdadeiro líder, não sabe responder, mas considera que a respeitam como tal. Se seria diferente se fosse homem, não sabe. Para esta diretora, vários fatores podem condicionar essa visão, ser homem ou mulher poderá ser um desses fatores.

Quando se candidatou teve dois candidatos opositores homens. Quer acreditar que, hoje em dia, a escolha do diretor não recaia no género. O seu processo de eleição não foi pacífico, mas não sentiu em qualquer momento que o facto de ser mulher era um entrave ao cargo.

Quanto à representatividade de diretores, considera que existem mais homens, muito embora nunca se tenha debruçado sobre o assunto.

2.6 A conciliação da vida familiar com a profissional

2.6.1 A conciliação da vida familiar com a profissional para a Diretora A

A diretora A considera que o exercício do cargo alterou os hábitos da sua vida familiar, uma vez que a escola exige muito de si. O número de horas de trabalho que dedica

à escola, nos dias úteis e no trabalho que ainda leva para casa, nas reuniões fora de horas e distantes acabam por obrigar a um esforço muito grande para conciliar as exigências do trabalho e as tarefas de uma esposa e de uma mãe de um rapaz de 6 anos, altura em que iniciou funções como Diretora e agora com 12 anos.

No que concerne a forma como concilia a vida familiar com a profissional, a Diretora A apresenta a compreensão por parte do seu marido, como fator primordial, mas também uma organização das tarefas domésticas muito grande. Refere que sente falta de ter mais tempo para acompanhar o seu filho nas atividades da escola, mas procura dar-lhe sempre mais do que o necessário.

Acredita que os Diretores conseguem ter mais tempo livre, a lida da casa, os filhos acabam por ter maior dedicação da mulher.

Quando questionada se pretende recandidatar-se, a Diretora não consegue nesta altura responder a esta questão.

2.6.2. A conciliação da vida familiar com a profissional para a Diretora B

A Diretora B considera que, de certa forma, a exigência do serviço obriga a correrias para dar as respostas necessárias e conseguir conciliar o trabalho e a família. Refere que nem sempre é fácil e que o acompanhamento dos filhos é mais complicado, os afazeres domésticos perdem prioridade, o gozo do período de férias é sempre condicionado pelas exigências/necessidades do serviço, penalizando muitas vezes a vida pessoal e familiar.

A Diretora acredita que, de um modo geral, os homens têm a vida facilitada pois estão libertos de um conjunto de tarefas domésticas que continuam a caber às mulheres.

Quando questionada se pretende recandidatar-se, afirma que, nesta fase não consegue antecipar esse futuro. Sabe que, até lá, fará tudo para cumprir, com mérito, a sua missão.

2.6.3. A conciliação da vida familiar com a profissional para a Diretora C

A diretora C considera que o exercício do cargo alterou a sua vida familiar passou a estar menos tempo em casa e quando está em casa passa mais tempo a trabalhar para a escola.

Afirma que não é fácil conciliar a vida familiar com a vida profissional. Apesar de não ter filhos em casa, acaba por sacrificar a vida familiar junto do marido.

A Diretora acredita que familiarmente os homens são beneficiados porque delegam um maior número de tarefas domésticas, o que lhes permite ter mais tempo disponível, mas

não me parece que seja esse o factor fundamental para uma boa execução das funções, há muitos outros fatores a ter em consideração.

Quando questionada se pretende recandidatar-se, considera que ainda é cedo para pensar numa recandidatura, que ainda há muito trabalho a fazer.

2.7 Pertinência da questão do género nas investigações

Para as entrevistadas, esta temática continua a ter uma grande relevância. Para a Diretora A deve ser clarificada a questão da existência ou não de desigualdade na ocupação dos lugares de topo, para a Diretora B, na área da administração e gestão escolar será interessante perceber quem são os diretores das escolas portuguesas e se há diferenças a este nível. A Diretora C considera que o este tema deve ser investigado.

2.8 Síntese geral das entrevistas

Da análise das entrevistas às Diretoras, considerando as questões de investigação do nosso estudo **O que motiva a mulher para o desempenho de cargos de liderança? e Como perceciona a comunidade educativa, o desempenho do cargo por uma mulher, na perspetiva das líderes?** Constatamos que: (i) A decisão para o desempenho do cargo é sempre pessoal; (ii) O percurso profissional é fator primordial; (iii) Existem diferenças entre líderes masculinos e líderes femininos assentes na personalidade de cada um, mas a qualidade da liderança nada tem a ver com o género; (iv) A escolha do diretor não assenta no fator do género; (v) A comunidade educativa reconhece o mérito das diretoras independentemente de serem mulheres; (vi) Os homens líderes têm mais tempo livre para o desempenho do cargo; (vii) As mulheres líderes encontram dificuldades na conciliação entre a vida familiar e a vida profissional.

CAPÍTULO IV - CONCLUSÕES

Conclusões do estudo

Dos inquéritos aplicados aos elementos dos conselhos gerais de 13 agrupamentos, concluímos que o género não influencia a escolha do diretor, nem tão pouco é fator que influencie o exercício da liderança.

No que concerne às qualidades na liderança, o nosso estudo reflete a teoria de Custódia Rocha (2002), uma vez que foram atribuídas às diretoras qualidades da “gestão feminina”: a intuição e a empatia, características próprias do estereótipo feminino, e aos diretores, características mais objetivas e racionais como a observação, o rigor, a avaliação.

Apesar destes resultados, verificamos que os inquiridos consideram que as características apontadas às Diretoras e aos Diretores são comuns independentemente do género. Indo ao encontro do que Appelbaum, Audet e Miller (2003, *apud* Correia, 2009:211) concluíram: “a eficácia dos líderes, homens e mulheres deve focar-se mais nas características individuais do que no género ou nos papéis sociais de género.” Esta conclusão baseia-se na tese de que ambos os géneros patenteiam comportamentos análogos em relação à liderança quer no que concerne ao desempenho quer na interação com os indivíduos.

Quando analisadas as entrevistas às diretoras objeto do nosso estudo, verificamos que, para além de uma formação especializada na área da Administração e Organização Escolar (mestrado), a decisão para a apresentação de uma candidatura ao cargo, foi sempre pessoal e assente no apoio do corpo docente e não docente e da família.

Constata-se que, à semelhança do que defendem Silva e Rodrigues (2007), a motivação para o exercício do cargo assenta na vontade das próprias, nas suas características pessoais, mas também nos resultados que pretendem obter com o desempenho da sua função.

Das respostas dadas às questões que abordam o tema das qualidades do líder em função do género, verificamos que a firmeza, a dedicação, a persuasão, o diálogo, a persistência, a visão, a motivação, a compreensão, a partilha das preocupações, a justiça e a mediação são as qualidades – próprias do estereótipo feminino - que caracterizam um líder, para as nossas entrevistadas.

Quanto às diferenças na liderança em função do género as Diretoras consideram haver diferenças indo ao encontro dos estudos de Hegelsen (1990), Eagly, Karau e Johnson (1992) e Coleman (2001), uma vez que consideram as mulheres “mais emotivas, menos racionais” “intermediárias de vontades, de anseios, gestora de expectativas”, ouvintes e com discurso orientado para as pessoas. As entrevistadas sublinham, no entanto, que estas diferenças terão mais a ver com fatores pessoais, confirmando que “tanto no geral como no domínio da gestão educacional, tudo depende” (Pounder e Coleman, 2012 *apud* Correia, 2009: 212) no que diz respeito ao facto das mulheres serem potencialmente melhores líderes do que os homens.

A perceção das diretoras quanto à escolha do diretor vai ao encontro da análise que obtivemos nos inquiridos, uma vez que consideram que o género nada teve a ver com a sua eleição. Esta ideia é reforçada ainda, quando justificam que a escolha dos subdiretores e adjuntos da direção não teve a questão do género subjacente.

Concluimos, assim que o género não interfere na ascensão à liderança de topo: quer para os inquiridos, quer para as entrevistadas, o género feminino não se afigura um fator impeditivo para a mulher que tenha motivação, perfil e competências para desempenhar um cargo de liderança. O “teto de vidro” estudado por diversos autores (Sherr, 1995; Ann Morrison & Mary Von Glinow, 1990), não se verifica nos três agrupamentos liderados pelas Diretoras.

A conciliação da vida familiar com a vida profissional parece-nos ser o maior constrangimento da ascensão das mulheres aos cargos de direção. O exercício do cargo para as diretoras entrevistadas trouxe alterações na vida familiar: as horas de trabalho, as reuniões distantes, as reuniões fora de horas dificultam o acompanhamento dos filhos e a vida da casa.

Corroboram a opinião de que os homens gozam de uma maior disponibilidade, uma vez que “os homens têm a vida facilitada, estão libertos de um conjunto de tarefas domésticas que continuam a caber às mulheres” (Diretora B).

Se considerarmos esta reflexão e tivermos em conta que duas das diretoras sucederam a um diretor e concorreram contra homens, a fraca representação das mulheres em cargos de liderança de topo, no distrito da Guarda, aparentemente fundamenta-se no facto das mesmas

não se comprometerem por causa das responsabilidades familiares e dos contrangimentos que advêm do exercício da função (Sherr, 1995; Blackmore, 1999; Smulyan, 2000).

O nosso estudo procurou responder à questão de partida **“Sendo os cargos de gestão maioritariamente exercidos por homens, o género condiciona o exercício de liderança?”**. Fica claro com esta investigação que para a comunidade escolar, ambos os géneros podem exercer uma liderança de topo. No entanto, apesar, das mulheres predominarem nas nossas escolas como professoras, os cargos de topo ainda são maioritariamente masculinos.

Está na hora, das mulheres arriscarem e efetivarem a sua participação nas lideranças das escolas à semelhança do que tem vindo a acontecer noutras esferas da sociedade.

Propostas para futuras investigações

Se por um lado consideramos que a liderança é um processo complexo que depende do contexto específico das escolas, por outro a problemática do género nas lideranças em meio escolar é igualmente complexa. Este trabalho não pretende generalizar dados mas pode contribuir para lançar desafios, questões, provocações que podem dar origem a outros projetos de investigação dando continuidade a um aprofundamento do estudo da liderança, centrada no género.

Pensamos que esta investigação pode servir de base a outros estudos de continuidade na área de administração e gestão educacional, de uma forma mais profunda e mais crítica. Seria interessante aprofundar o tema analisado, alargando o estudo à região centro (Guarda, Viseu, Castelo Branco, Coimbra, Aveiro e Leiria). Seria de igual forma pertinente analisar as perceções da comunidade escolar em relação aos diretores / diretoras, por grupos distintos: alunos, docentes e não docentes, pais e encarregados de educação, e autarquia.

Para uma melhor compreensão das questões que colocámos, na perspetiva das diretoras (se o género condiciona o exercício da liderança e a motivação das mulheres para o exercício das lideranças de topo) poder-se-ia recorrer a um estudo alargado às mulheres que exercem este cargo no país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMORIM, Rosália (2009). *O Homem certo para gerir uma empresa é uma Mulher*. Prime Books.
- AZEVEDO, Carlos A. Moreira; AZEVEDO, Ana Gonçalves (2008) *Metodologia Científica, contributos práticos para a elaboração de trabalhos académicos*. Lisboa. Universidade Católica Editora, 9ª ed. rev.
- BARRACHO, C. & MARTINS, C. (2010) *Liderança e Género*. Lisboa. Edições Sílabo
- BASS, Bernard M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*. Winter
- BEAUVOIR, Simone (1967) *O segundo sexo*, Difusão Europeia do Livro, <http://brasil.indymedia.org/media/2008/01//409680.pdf> [consultado em 15/06/2015]
- BENNIS, Warren (1996). *A formação do líder*. São Paulo. Atlas.
- BLACKMORE, Jill (1999). *Troubling Women. Feminism, leadership and Educational Change*. Buckiham. Philadelphia. Open University Press.
- BOCK, Gisela (2008). *Questionando dicotomias: perspectivas sobre a História da das mulheres*. in CRESPO, Ana Isabel, MONTEIRO-FERREIRA, Ana, COUTO, Anabela, CRUZ, Isabel e JOAQUIM (orgs) *Variações sobre sexo e género* Lisboa. Livros Horizonte.
- BOGDAN, Robert & BIKLEN, Sari (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto.
- BOISSIÈRE, Anne Chéret (2009). *Leadership au masculin et au féminin*. Paris. DUNOD. Ciências Sociais. Lisboa. Gradiva-Publicações, lda.
- BOYATZIS, Richard, GOLEMAN, Daniel, & MCKEE, Anne. (2002). *Os novos líderes. A inteligência emocional nas organizações* (3.ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- BRUNET, Luc (1992). *Clima de trabalho e eficácia de escola*. In NÓVOA, António (Org) *As organizações escolares em análise*. Lisboa. Publicações Dom Quixote.
- CARAPETO, Carlos, FONSECA, Fátima (2006). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.

CASTANHEIRA, Patricia & COSTA, Jorge Adelino (2007). *Lideranças transformacional, transacional e laissezfaire: um estudo de exploratório sobre os gestores escolares com base no MLQ*. In SOUSA, Jesus Maria & FINO, Carlos Nogueira (2007). *A Escola sob Suspeita*. Porto. Edições ASA.

CHIAVENATO, Idalberto (1982). *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. São Paulo. McGraw-Hill

CHIAVENATO, Idalberto (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. (7 ed.). Rio de Janeiro. Campus

CHIAVENATO, Idalberto. (1999) *Administração nos novos tempos*. 2ª Edição. Rio de Janeiro. Campus

CHRISTY, Fran. (2006) *Os Segredos da Motivação*. Disponível em: http://www.eldorado.srv.br/teste/ebooks/Os_segredos_da_motivacao.pdf [consultado em 27/01/2016]

CORREIA, Ana Maria (2009). *Assimetrias do Género. Ensino e Liderança Educativa*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

COUTO, Mafalda e PEREIRA, Paulo (2011) *Género e liderança na escola: da feminização da profissão docente ao desempenho de cargos de topo* disponível em http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/9179/1/gestaodesenvolvimento19_199.pdf [consultado a 29/11/2015]

ESTANQUEIRO, António (1992). *Saber lidar com as pessoas*. Lisboa: Edt. Presença.

FACHADA, Maria Odete (2012). *Psicologia das Relações Interpessoais*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

FERNANDES, Emília (2008), *Elas por elas: Corpos ruidosos, corpos silenciados em contexto organizacional*, Diacrítica. Ciências da Literatura

FLICK, Uwe (2005). Métodos qualitativos na investigação científica. Lisboa: Monitor <http://docslide.com.br/documents/introducao-a-pesquisa-qualitativa-uwe-flick-3-edicao-parte-2.html> [Consultado em 15/12/2015]

FRIEDL, Ernestine (1975), *women and men: an anthropologist's view*. Nee York, NY Holt, Rinehart and Winston

FULLAN, Michael (2003). *Liderar numa Cultura de Mudança*. (Phala, Trad). Porto: Edições Asa.

GOLEMAN, Daniel (1995) *Inteligência emocional*, Editora Idea Creación, sl, suplemento da Revista Sábado

GOLEMAN, Daniel. (2005). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. Lisboa: Temas e Debates – Actividades Editoriais Lda.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. (2012) Rio de Janeiro: Objetiva.

KONING, Marijke De (2006). *Lugares Emergentes do Sujeito-Mulher*. Porto. Edições Afrontamento

LESSARD-HÉBERT, Michelle; GOETTE, Gabriel; BOUTIN, GÉrald (1994). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*, Lisboa: Instituto Piaget

MACEDO, Eunice & KONING, Marijke de (coord.s). (2009). *Reinventando Lideranças: Género, Educação e Poder*. Porto: Fundação Cuidar o Futuro & Livpsic.

MAGALHÃES, Maria José (1998). *Movimento Feminista e Educação*. Oeiras. Celta Editora.

MAXWELL, John C. *O livro de ouro da liderança*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008. <https://docs.google.com/file/d/0B5hOWoOzegt3YjBhLTdsSUVWdUU/edit> , [consultado a 27/01/2016]

NOGUEIRA, Conceição (2010). *As Mulheres na liderança. Números, ambiguidades e dificuldades*. In Teresa Pinto (Coord.) et al.. *Guião de Educação, Género e Cidadania, 3º ciclo do ensino básico*. Lisboa: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género,

NYE, Joseph (2009). *Liderança e poder*, Lisboa, Gradiva Open University Press. Porto Editora.

QUIVY, Raymond & CAMPENHOUDT, L.Van (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* Trad. de João Minhoto Marques, Maria Amália Mendes e Maria Carvalho. Lisboa: Gradiva <https://pt.scribd.com/doc/37937019/Quivy-e-Campenhoudt-Manual-de-Investigacao-em-Ciencias-Sociais> [consultado em 12/11/2015]

RÊGO, Maria do Céu, (2010) *A construção da igualdade de homens e mulheres no trabalho e no emprego na lei portuguesa* em Ferreira, Vírginia (2010) *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal – Políticas e Circunstâncias* http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/publics/Igualdade_CITE_NET.pdf

ROCHA, Custódia (2000). *Perspectivas organizacionais sobre a liderança feminina em contexto educativo*. In COSTA, Jorge Adelino MENDES, António Neto & VENTURA, Alexandre. (2000) *Liderança e estratégia nas organizações escolares* Aveiro: Universidade de Aveiro.

ROCHA, Custódia. (2009). Políticas e medidas legislativas e género em educação: a União Europeia e Portugal. In BRABO, Tânia "*Gênero, educação e política: múltiplos olhares* São Paulo: Ícone.

ROCHA, Custódia (2013) Da mulher como sujeito e das mulheres como verbo (parte 1) http://www.incomunidade.com/v11/art_bl.php?art=21, consultado a 13/09/2015

ROCHA, Custódia (2013) Da mulher como sujeito e das mulheres como verbo (parte 2) http://www.incomunidade.com/v11/art_bl.php?art=21, consultado a 13/09/2015

SANTOS, Gina Gaio (2010). *Gestão, trabalho e relações sociais de género*. FERREIRA, Virginia (org.) *A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal – Políticas e circunstâncias*. Estudos 7. Lisboa. Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE), 100-139.

http://www.cite.gov.pt/asstscite/downloads/publics/Igualdade_CITE_NET.pdf [consultado em 21/01/2016]

SCHOUTEN, Maria Johanna (2011), *Uma Sociologia do Género*, Famalicão, Edições Húmos

SILVA, Walmir Rufino da. & RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Altas, 2007.

SOUSA, Alberto B. (2005). *Investigação em Educação*. Lisboa: Livros Horizonte.

VERGARA, Sylvia Constant (1999) *Gestão de Pessoas*. 4ª Edição. São Paulo: Atlas,

VIEIRA, Cristina (2007). *Educação Familiar. Estratégias Para a Promoção da Igualdade de Género*. Coleção Mudar as Atitudes. Lisboa: Comissão para a Igualdade e Cidadania de Género, Presidência do Conselho de Ministros.

VILELAS, José (2009). *Investigação, O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa. Edições Sílabo.

Netografia

Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia

http://ec.europa.eu/portugal/pdf/informa/publicacoes/carta_direitos_fundamentais_ue_brochura_2010_pt.pdf [Consultada em 08/01/2016]

CRISÓSTOMO, Israel. *A motivação como ferramenta de crescimento*. em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-motivacao-como-ferramenta-de-crescimento/22535/> [consultado a 27/01/2016]

Estratégia para a igualdade entre homens e mulheres 2010-2015

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0491:FIN:pt:PDF> [consultado a 15/02/2016]

INE (2012). *Estatísticas no Feminino: Ser Mulher em Portugal 2001-2011*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/Estatisticas_feminino.pdf [consultado a 5/10/2015]

Mercer divulga dados sobre a percentagem de cargos executivos e de gestão ocupados por mulheres em <http://www.mercer.pt/press-releases/1451825> [consultado em 13/07/2014]

Pacto Europeu para a Igualdade entre Homens e Mulheres (2011-2020)

http://www.cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs/Pacto_Europ_Iguald_H_M_2011_2020.pdf [consultado a 12/01/2016]

Portal do Instituto Nacional de Estatística – INE

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE [consultado a 14/02/2016]

Tratado de Lisboa

http://www.parlamento.pt/europa/Documents/Tratado_Versao_Consolidada.pdf

[consultado a 5/12/2015]

Legislação

Constituição da República Portuguesa, de 1976

http://www.cne.pt/sites/default/files/dl/crp_1976.pdf [consultado a 14/07/2015]

Decreto-lei nº 115-A/98 de 4 de maio (1998)

http://www.ige.min-edu.pt/upload/Legisla%C3%A7%C3%A3o/Dec_Lei_115-A_98.pdf [consultado em 14/07/2015]

Decreto-lei nº 75/2008 de 22 de abril (2008)

<https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/2008/04/07900/0234102356.pdf> [consultado em 24/01/2016]

Decreto-lei nº 137/2012 de 2 de julho (2012)

<http://dre.pt/pdf1sdip/2012/07/12600/0334003364.pdf> [consultado em 12/09/2015]

Resolução do Conselho de Ministros nº 19/2012 de 8 de março (2012)

https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2015/06/RCM-19_2012.pdf [consultado em 12/09/2015]

Resolução do Conselho de Ministros nº13/2013 de 8 de março (2013)

http://www.cite.gov.pt/asstscite/downloads/legislacao/Resoluc13_13.pdf [consultado em 12/09/2013]

Lei Orgânica n.º 3/2006, de 21 de Agosto (2006)

<https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/2006/08/16000/58965897.PDF> [consultado em 12/09/2015]

Anexo I – Pedido de Colaboração às Delegações Regionais

De: sandra correia [mailto:sandrampcorreia@gmail.com]

Enviada: segunda-feira, 27 de Outubro de 2014 22:32

Para: undisclosed-recipients

Assunto: Pedido de colaboração

Exmo. Sr. Delegado/a Regional de Educação

Sandra Maria Pereira Correia, Diretora do Agrupamento de Escolas Padre José Augusto da Fonseca, Aguiar da Beira, encontra-se a realizar a dissertação do **Mestrado em Administração e Gestão Escolar** na Universidade Aberta, e é nesse sentido que vem solicitar a preciosa ajuda de V. Ex^a, para prosseguir a sua investigação com sucesso.

O estudo desenvolve-se tendo como questão de partida:

Sendo os cargos de gestão maioritariamente exercidos por homens, mais do que o estilo de liderança praticado, o género condiciona o exercício de liderança?

Perante a questão principal e havendo necessidade de dar resposta ao problema, formulámos as seguintes questões de investigação:

O que motiva a mulher para o desempenho de cargos de liderança?

Até que ponto o género influencia a escolha do diretor de uma escola?

Como percecionam os professores o desempenho do cargo por uma mulher, na perspetiva das líderes?

Para obter respostas, gostaria de contar com a sua colaboração no sentido de obter informação sobre o nº de Agrupamentos de Escolas que compõem a Delegação Regional, bem como se têm Diretores ou Diretoras a liderar, a fim de obter dados nacionais e centrar-se no distrito da Guarda.

Desde já agradeço o tempo dispensado e agradeço uma resposta com a maior brevidade possível.

Com os melhores cumprimentos

Sandra Correia

Anexo II – Inquérito por questionário

Questionário

Este questionário pretende realizar um estudo, no âmbito do Mestrado de Administração e Gestão Educacional, que tem como tema “A mulher na liderança da educação”. Não existem respostas certas ou erradas, o que se pretende é a sua opinião sincera e pessoal.

As suas respostas são anónimas e confidenciais e destinam a ser tratadas estatisticamente.

Por favor responda às seguintes perguntas, assinalando com uma cruz (X):

1. Qual o seu género?

Masculino

Feminino

2. Qual a sua idade?

Menos de 18 anos

Entre 18 e 25 anos

Entre 26 e 39 anos

Entre 40 e 49 anos

+ de 50 anos

3. Quais as suas habilitações literárias?

4º ano

6º ano

9º ano

12º ano

Bacharelato

Licenciatura

Pós-graduação

Mestrado

Doutoramento

4. Quem representa no Conselho Geral?

Alunos

Docentes

Não Docentes

Pais/Encarregados de Educação

Autarquia

Entidades Cooptadas

5. Quem lidera o Agrupamento que representa?

Um Diretor

Uma Diretora

6. Caso tenha participado do processo de eleição do/a Diretor/a, indique com um (X) se considerou o fator género na sua escolha

Sim

Não

Não participei no processo de eleição

7. Considera que o cargo de Diretor deve ser desempenhado por

Um homem

Uma mulher

É indiferente

8. Para si, quais são as qualidades, que no seu entender, estão presentes no estilo de liderança do/a director/a do Agrupamento que representa. Indique no máximo 10 qualidades, atribuindo a cada uma, o grau que corresponde à mesma, sendo 1 a menos relevante 10 a mais relevante.

A preocupação

A intuição

O cumprimento da lei

A avaliação

A disciplina

A compreensão

A empatia

A equidade

A avaliação

A objetividade

A criatividade

A consciência das dificuldades

A tolerância

A informalidade

O rigor

A comunicação

A imparcialidade

A autoridade

9. Das qualidades a que atribuiu maior importância considera que elas são mais notórias

Em homens

Em mulheres

Em ambos

Não sabe/sem opinião

Muito obrigada pela sua colaboração!

Anexo III– Conteúdo da entrevista da Diretora A

Pergunta	Respostas dadas – Diretora A
Qual a idade?	43 anos
Que habilitações académicas possui?	Licenciatura em Português- Francês
Tem alguma formação complementar em gestão e administração escolar?	Sim, uma formação na mesma área do INA e a pós-graduação em administração e gestão educacional
É casada?	A viver em comunhão de facto.
Tem filhos?	Sim, um.
Quantos anos de experiência tem de gestão e administração escolar?	17 anos
E como Diretora?	6 anos
Considera que o seu percurso profissional contribuiu para o exercício deste cargo?	Sim, claro. Os anos de experiência como vice-presidente valeram muito, uma vez que considero que mais do que a formação académica na área da gestão, a experiência no terreno, com crianças, profissionais e comunidade enriquece-nos muito mais. Acompanhei presidentes dos antigos conselhos executivo que em muito contribuíram para a minha aprendizagem nas lideranças, mas também aponto que muitos dos obstáculos que ultrapassei contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional
O que a motivou a candidatar-se a este cargo?	Para ser sincera, a aproximação a casa, em primeiro lugar, depois a minha dedicação à escola que dirijo durante 11 anos na direcção. Sendo do quadro de zona pedagógica, se não me candidatasse sei que provavelmente iria afastar-me daqui. Em 2009, a presidente do conselho executivo decidiu deixar o órgão de gestão e incentivada por alguns amigos decidi avançar.
Foi uma decisão pessoal ou outras pessoas contribuíram para essa decisão?	O facto da presidente do Conselho Executivo de 2009 decidir não permanecer na gestão fez com que tomasse essa decisão, que foi pessoal, claro, mas muitos professores e funcionários da Escola apoiaram a minha continuidade no órgão de gestão da Escola, liderando-a.
Para si quais as características que deve ter um líder?	A firmeza, a dedicação, a persuasão, o diálogo, a persistência também.
E como se vê enquanto líder?	Considero que tenho conseguido levar o barco a bom porto, tenho passado por algumas tempestades, mas tenho conseguido ultrapassá-las com bastante sentido de responsabilidade. A maior dificuldade está na gestão das relações humanas, nomeadamente, professores e funcionários, procuro estar atenta, ser imparcial, ponderar todas as decisões em prol do bem comum. Numa altura em que o desânimo enche

	as salas de professores, o líder de uma escola tem de promover satisfação pessoal e profissional. É isso que procuro atingir: fazer com que todos se sintam bem na Escola e queiram juntos, desde os alunos aos professores, aos pais e funcionários e aos parceiros concretizar o projeto que traçamos.
<i>Acha que existem diferenças entre uma líder mulher e um líder homem?</i>	Acredito que sim. A liderança de um homem, pelas suas características será sempre diferente de uma mulher, o que não quer dizer que seja melhor ou pior, mas diferente sim. Naturalmente somos mais emotivas, mais maternais, talvez menos racionais. No que toca à competência, penso que o género não trará qualquer diferenças
<i>Sucedeu a um Diretor? Se sim, considera que a escola vai mudar por ser mulher?</i>	Não.
<i>Pensa que o pessoal docente e não docente reagem à liderança de forma diferente quer seja um diretor ou uma diretora?</i>	Da experiência que tenho, uma vez que trabalhei com um Presidente do Conselho Executivo e uma presidente do Conselho Executivo e atendendo à minha própria experiência como Diretora, considero que, quer o pessoal docente quer o pessoal não docente, age ou reage em função do perfil, das características de cada um e não por serem homem ou mulher.
<i>Quais foram os critérios de determinaram a escolha dos elementos da sua equipa? A questão do género teve algum peso?</i>	Em primeiro lugar, a lealdade, depois a competência e a experiência de gestão. Tenho 3 mulheres e um homem na minha equipa e a escolha nada teve a ver com o género.
<i>Que relação tem com comunidade educativa ?</i>	Muito Boa. Desde o Município, às empresas e instituições locais, passando pelos pais e encarregados de educação e a Associação de Pais. Consideramos ser muito importante fortificar estas parcerias que tornam o nosso projeto mais consistente.
<i>Considera que as pessoas deste meio olham para si como um verdadeiro líder? Se fosse homem, seria diferente?</i>	Não conseguimos agradar a todos, mas tenho sentido em alguns momentos, que a comunidade reconhece o nosso trabalho. O trabalho de uma equipa que eu lidero. Se fosse homem, seria igual, acredito que sim.
<i>Quando se candidatou, teve opositores homens ou mulheres?</i>	Tive três mulheres opositoras
<i>Na sua opinião, acha que existem mais homens ou</i>	No que vejo, nas reuniões para as quais somos convocados, existem mais homens a liderar escolas.

<i>mais mulheres a gerir escolas?</i>	
<i>Pensa que a escolha do líder pode recair no género?</i>	Penso que não. A escolha passará primeiro pela pessoa em si, pela competência, pelo projeto de intervenção.
<i>Considera que o exercício deste cargo alterou hábitos da sua vida familiar?</i>	Sim. A escola exige muito de nós. O número de horas de trabalho que dedicamos à escola, nos dias úteis e muito trabalho que ainda levamos para casa, as reuniões fora de horas e distantes acabam por obrigar a um esforço muito grande para conciliar as exigências do trabalho e as tarefas de uma esposa e de uma mãe de um rapaz de 6 anos, altura em que iniciei funções como Diretora e agora 12 anos.
<i>Consegue conciliar a sua vida profissional com a familiar?</i>	Com muita compreensão por parte do meu marido, e uma organização das tarefas domésticas muito grande. Sinto falta de ter mais tempo para acompanhar o meu filho nas atividades da escola, mas procuro dar sempre mais do que o necessário.
<i>Qual a sua opinião relativamente a este assunto, no caso dos homens que exerçam este cargo?</i>	Acredito que os Diretores consigam ter mais tempo livre, a lida da casa, os filhos acabam por ter maior dedicação da mulher.
<i>Pretende recandidatar-se ao cargo?</i>	Neste momento não consigo responder a esta pergunta.
<i>Acha pertinente abordar esta temática?</i>	Sim, claro!
<i>Quer acrescentar algo mais sobre a igualdade de género?</i>	Continua a ser uma temática interessante de estudo, é pertinente sabermos ao certo se a desigualdade na ocupação dos lugares de topo também existe nas escolas.

Anexo IV- Conteúdo da Entrevista da Diretora B

Perguntas	Respostas dadas – Diretor B
<i>Qual a idade?</i>	54 anos
<i>Que habilitações acadêmicas possui?</i>	Licenciatura em Geografia
<i>Tem alguma formação complementar em gestão e administração escolar?</i>	Mestrado em Administração Pública (MPA) - Administração da Educação e Pós Graduação na área de Administração Escolar e Administração Educacional
<i>É casada?</i>	Divorciada
<i>Tem filhos?</i>	Dois filhos
<i>Quantos anos de experiência tem de gestão e administração escolar?</i>	15 anos de experiência na área de administração escolar
<i>E como Diretora?</i>	6 anos de serviço como Diretora do Agrupamento ou seja, desde a implementação do Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de Abril. No presente agrupamento é o primeiro ano do 2.º mandato.
<i>Considera que o seu percurso profissional contribuiu para o exercício deste cargo?</i>	Sim, ao longo de 31 anos de serviço, a acumulação de conhecimento na área da educação e da administração e gestão escolar, principalmente, sobre os recursos humanos e materiais em diversificados cenários, reflete-se na forma como hoje abordo as situações que me são colocadas no dia-a-dia. Cresci profissionalmente, ao longo dos anos que tenho tido a cargo a liderança de agrupamentos de escolas, tendo aprendido muito com os membros das equipas com que trabalhei, com um vasto conjunto de professores e funcionários, com os alunos e encarregados de educação, bem como, através da formação especializada, na qual investi.
<i>O que a motivou a candidatar-se a este cargo?</i>	Numa fase inicial, quando iniciei estas funções foi desafio de conhecer este tipo de funções. Para além das atividades como docente, membro do conselho pedagógico, assessora dos cursos noturnos, coordenadora dos diretores de turma, diretora de turma, delegada de grupo, coordenadora de projetos e clubes dinamizadora de atividades de marcante envolvimento da comunidade, presidente da primeira Assembleia de Escolas, não tinha qualquer experiência de gestão nem formação específica, mas senti a vontade de dar o meu contributo, tendo em conta a forma como via e sentia a escola/agrupamento. No momento atual, conheço bem o Agrupamento, como está organizado, quais os seus pontos fortes e fracos, e por motivação própria, pela partilha de ideias e trabalho colaborativo com a equipa com quem tenho trabalhado decidi manifestar a minha disponibilidade para a recondução
<i>Foi uma decisão pessoal ou outras pessoas contribuíram para essa decisão?</i>	É sempre uma decisão pessoal, contando com algum apoio da família e com os incentivos por parte do pessoal docente, não docente, pais e encarregados de educação. A decisão foi sempre fortalecida quando senti que muitos dos elementos da comunidade educativa me reconheciam capacidade para liderar e que era capaz de os mobilizar.

<i>Para si quais as características que deve ter um líder?</i>	No contexto atual, com rápidas e constantes mudanças no nosso sistema educativo emerge a necessidade de uma liderança preconizada por pessoas visionárias, com grande orientação face ao futuro.
<i>E como se vê enquanto líder?</i>	A minha liderança caracteriza-se por possuir uma forte componente pessoal, tentando motivar os liderados, induzindo mudanças nas suas atitudes, de modo a inspirá-los para a realização de objetivos suportados por valores e ideias. Posso salientar algumas componentes que julgo essenciais: o desenvolvimento de uma visão e missão para o agrupamento, com a indução de orgulho, da pertença, do respeito e da confiança na persecução de objetivos e metas para a instituição. Como líder, esforço-me por compreender e partilhar as preocupações e necessidades dos outros, de forma a tratar cada indivíduo singularmente. Procuro reconhecer os sinais dados pelas pessoas, dando-lhes respostas adequadas proporcionando um ambiente favorável, que possibilite que cada um se possa desenvolver e prosperar, com o intuito de maximizar e ampliar as suas potencialidades, criando oportunidades e desenvolvendo culturas organizacionais de apoio a esse crescimento individual.
<i>Acha que existem diferenças entre uma líder mulher e um líder homem?</i>	Talvez, a diferença de género poderá provocar diferentes formas de atuação perante as mesmas situações.
<i>Sucedeu a um Diretor? Se sim, considera que a escola vai mudar por ser mulher?</i>	Sim, quando iniciei funções neste agrupamento sucedi a um homem, para o presente mandato fui reconduzida. A minha tarefa, encaro-a, independentemente do género, como desafiante, procurando liderar e gerir uma comunidade, que, desde que assumi estas funções, denota ter iniciado um trabalho de coesão, que ainda está e estará em curso. Fui e continuo a ser uma intermediária de vontades, de anseios, gestora de expectativas. Nem sempre tem sido fácil, talvez por ser mulher?! mas com dedicação e entrega a esta causa e tendo muitos a partilhar destes atributos, tenho ultrapassado as dificuldades deste quotidiano em constante mudança. Como mulher exerço uma liderança atenta, em que a porta da sala da Direção está aberta em permanência, escutando o que há para ouvir, debatendo ideias, auscultando sugestões esperando, por isso, melhorar a escola.
<i>Pensa que o pessoal docente e não docente reagem à liderança de forma diferente quer seja um diretor ou uma diretora?</i>	Tenho dificuldade em responder a esta questão, mas parece-me que as diferentes reações terão mais a ver com fatores pessoais independentemente do género
<i>Quais foram os critérios de determinaram a escolha dos elementos da sua equipa? A questão</i>	Conhecimento, competência, confiança, lealdade e a vontade de trabalhar, a questão de género não teve qualquer peso.

<i>do género teve algum peso?</i>	
<i>Que relação tem com comunidade educativa ?</i>	A melhor possível, somos parte integrante da comunidade local e regional e concretizamos projetos de natureza variada ao nível do empreendedorismo, do ambiente, do desporto. Estamos envolvidos no Programa locais, nacionais e internacionais. Temos uma rede de parcerias com variadas entidades para concretização de objetivos múltiplos . Com a Associação de Pais temos uma colaboração estreita por forma a resolver questões de interesse comum.
<i>Considera que as pessoas deste meio olham para si como um verdadeiro líder? Se fosse homem, seria diferente?</i>	Não o sei, gostaria que o balanço fosse efetuado por outros.
<i>Quando se candidatou, teve opositores homens ou mulheres?</i>	Ao longo da do meu percurso como presidente de conselho executivo e como diretora os meus opositores foram sempre homens.
<i>Na sua opinião, acha que existem mais homens ou mais mulheres a gerir escolas?</i>	De um modo geral e por aquilo que conheço parece-me que existem mais homens a gerir as escolas.
<i>Pensa que a escolha do líder pode recair no género?</i>	Penso que não, mas sim pelo reconhecimento do trabalho desenvolvido e pelas competências demonstradas
<i>Considera que o exercício deste cargo alterou hábitos da sua vida familiar?</i>	Sim, de certa forma, a exigência do serviço obriga a correrias para dar as respostas necessárias e conseguir conciliar o trabalho e a família.
<i>Consegue conciliar a sua vida profissional com a familiar?</i>	Nem sempre é fácil, o acompanhamento dos filhos é mais complicado, os afazeres domésticos perdem prioridade, o gozo do período de férias é sempre condicionado pelas exigências/necessidades do serviço, penalizando muitas vezes a vida pessoal e familiar.
<i>Qual a sua opinião relativamente a este assunto, no caso dos homens que exerçam este cargo?</i>	De um modo geral os homens têm a vida facilitada pois estão libertos de um conjunto de tarefas domésticas que continuam a caber às mulheres

<i>Pretende recandidatar-se ao cargo?</i>	Nesta fase não me permito antecipar esse futuro. Apenas posso afirmar que, até lá, farei tudo para cumprir, com mérito, a missão a que me propus. Neste momento, estou a iniciar um novo mandato, por recondução. Na altura certa, tomarei as decisões que entenda como mais adequadas.
<i>Acha pertinente abordar esta temática?</i>	Não
<i>Quer acrescentar algo mais sobre a igualdade de género?</i>	Sim, parece-me que continua a ser interessante, no momento atual, abordar a temática, continuam a existir diferenças e injustiças. Na área da administração e gestão escolar será interessante perceber quem são os diretores das escolas portuguesas e se há diferenças a este nível.

Anexo V - Conteúdo da Entrevista da Diretora C

Perguntas	Respostas dadas – Diretora C
<i>Qual a idade?</i>	Tenho 53 anos
<i>Que habilitações académicas possui?</i>	Licenciatura em Engenharia Química
<i>Tem alguma formação complementar em gestão e administração escolar?</i>	Mestrado em Administração e Organização Escolar
<i>É casada?</i>	Sou casada
<i>Tem filhos?</i>	Tenho uma filha
<i>Quantos anos de experiência tem de gestão e administração escolar?</i>	A minha experiência limita-se às lideranças intermédias (DT, Delegada de Grupo, membro da Assembleia de Escola, Coordenadora de DT)
<i>E como Diretora?</i>	Como Diretora tenho o tempo que é contado a partir de 30 de junho de 2014, dia em que tomei posse
<i>Considera que o seu percurso profissional contribuiu para o exercício deste cargo?</i>	De certa forma sim, mas não só, o mestrado também contribuiu.
<i>O que a motivou a candidatar-se a este cargo?</i>	Surgiu a oportunidade de me poder candidatar aquando da constituição do Agrupamento e achei que o deveria fazer. O agrupamento constituiu-se em 2013 e o Diretor da Escola reformou-se, tendo o Diretor de outro agrupamento ficado como presidente da CAP. Quando em 2014 se abriu o procedimento concursal para diretor e, uma vez que reunia as condições, achei que seria o momento adequado para o fazer.
<i>Foi uma decisão pessoal ou outras pessoas contribuíram para essa decisão?</i>	Foi uma decisão pessoal, muito embora tenha tido o apoio de algumas pessoas.
<i>Para si quais as características que deve ter um líder?</i>	Estar presente; saber trabalhar em equipa; conhecer as realidades das escolas que constituem o agrupamento; deve tomar decisões o mais equilibradas e justas que seja possível; deve saber ouvir e mediar da melhor maneira os conflitos; Deve saber delegar funções, as lideranças intermédias são muito importantes para se poder atingir o que é fundamental –o sucesso dos alunos
<i>E como se vê enquanto líder?</i>	Como líder tento aplicar as características que considero importantes num líder.

<i>Acha que existem diferenças entre uma líder mulher e um líder homem?</i>	Poderão existir diferenças, depende da forma como cada um define as características de um líder e isso não tem a ver com o facto de ser homem ou mulher.
<i>Sucedeu a um Diretor? Se sim, considera que a escola vai mudar por ser mulher?</i>	Sucediu a um Diretor, aliás esta escola apenas teve Diretores. Não me parece que seja o facto de ser mulher que vai alterar a escola, mas talvez seja a forma como a vejo ou o que para ela pretendo que possa fazer a diferença.
<i>Pensa que o pessoal docente e não docente reagem à liderança de forma diferente quer seja um diretor ou uma diretora?</i>	Não é o facto de ser mulher que altera a forma como reagem à liderança, mas será sim a minha forma de ser e de estar, que associada à mudança que se produz nos vários sectores cria algumas resistências. É verdade que gosto de trabalhar com homens, no entanto reconheço que a forma de trabalhar dos homens é diferente da forma como as mulheres trabalham.
<i>Quais foram os critérios de determinaram a escolha dos elementos da sua equipa? A questão do género teve algum peso?</i>	Tentei ter uma equipa equilibrada entre homens e mulheres. Escolhi elementos com quem já trabalhava e que conhecia bem, que tivessem capacidade de trabalho, soubessem trabalhar em equipa e conhecessem os vários ciclos de ensino.
<i>Que relação tem com comunidade educativa ?</i>	Tenho uma relação cordial com a comunidade, mas não sou utópica e sei que não agrado a todos, mas trabalho com todos sem conflitos.
<i>Considera que as pessoas deste meio olham para si como um verdadeiro líder? Se fosse homem, seria diferente?</i>	Não sei se me vêem como um líder, mas respeitam-me como tal. Se seria diferente se eu fosse homem, não sei, talvez, vários fatores podem condicionar essa visão, ser homem ou mulher poderá ser um desses fatores
<i>Quando se candidatou, teve opositores homens ou mulheres?</i>	Fomos três candidatos, sendo que dois eram homens
<i>Na sua opinião, acha que existem mais homens ou mais mulheres a gerir escolas?</i>	Acho que existem mais homens, muito embora nunca me tenha debruçado sobre o assunto
<i>Pensa que a escolha do líder pode recair no género?</i>	Tenho a esperança de que hoje em dia tal já se não verifique. O meu processo de eleição não foi pacífico, mas não senti em qualquer momento que o facto de ser mulher era um entrave ao cargo
<i>Considera que o exercício deste</i>	Sim alterou, passei a estar menos tempo em casa e quando estou em casa passo mais tempo a trabalhar para a escola

<i>cargo alterou hábitos da sua vida familiar?</i>	
<i>Consegue conciliar a sua vida profissional com a familiar?</i>	Não é fácil. Não tenho a filha em casa, só sou eu e o marido, mas não é fácil conciliar, acaba por se sacrificar a vida familiar e muitas vezes sacrificamo-nos em termos pessoais de modo a conseguir conciliar.
<i>Qual a sua opinião relativamente a este assunto, no caso dos homens que exerçam este cargo?</i>	Familiarmente os homens são beneficiados porque delegam um maior número de tarefas domésticas, o que lhes permite ter mais tempo disponível, mas não me parece que seja esse o factor fundamental para uma boa execução das funções, há muitos outros fatores a ter em consideração.
<i>Pretende recandidatar-se ao cargo?</i>	Ainda é cedo para pensar numa recandidatura, há muito trabalho a fazer. Logo se vê.
<i>Acha pertinente abordar esta temática?</i>	Sim, continua a ser uma temática que deve ser abordada e investigada.
<i>Quer acrescentar algo mais sobre a igualdade de género?</i>	Não