



Maria Aurora

PRÉMIO

MUNICIPAL

IGUALDADE DE GÉNERO

2020



Autora

Kelly Tozarin dos Santos
Damasceno

“Reflexões
sobre a liderança
feminina
em Portugal”

REFLEXÕES SOBRE A LIDERANÇA FEMININA EM PORTUGAL

Parece haver um consenso entre vários autores de que as mulheres são reconhecidas por um estilo de liderança mais inclusivo e relacional, isto é, *transformacional*. Os homens líderes, por sua vez, são considerados diretivos, autoritários e orientados para a realização de tarefas, revelando uma liderança mais *transaccional* (Teixeira, 2001 & Stelter, 2002 citado por Tonha 2014, p.77).

Estudos procuraram identificar as diferenças entre os líderes carismáticos e os não carismáticos, Bilhim (2008) aborda vários tipos de liderança que encaixam-se em dois estilos:

- **O líder transaccional:** é o que guia e motiva os seguidores para o cumprimento de metas estabelecidas, clarificando o papel e as exigências das tarefas.
- **O líder transformacional:** é o que inspira cada um a transcender os seus interesses para o bem da organização e cumprimento das metas.

Esta característica da liderança feminina é reconhecidamente a mais valorizada nas organizações em que as mesmas atuam. As investigações a respeito da liderança feminina confirmam essa hipótese, o porquê da preponderância da liderança transformacional pode ser esclarecido pela teoria contingencial. Não é possível entender a liderança feminina separadamente do entendimento mais amplo das estruturas socioculturais em que ela ocorre. (Tonha 2014, p.81).

Segundo Goleman (2016) é importante ressaltar que situações diferentes exigem tipos de liderança distintos. As fusões entre empresas requer um negociador sensível no comando, ao passo que as reestruturações exige uma autoridade e uma liderança firme.

O fator situacional é importante para se entender o comportamento do líder, (Costa 2000, p.8). A mulher tem capacidade e flexibilidade para mudar seu estilo de liderança conforme a necessidade. Então, por que a percentagem de mulheres nos conselhos diretores das empresas portuguesas é tão baixa? De acordo com a consultora McKinsey há em média 22% de mulheres em cargos de liderança em Portugal, aponta o estudo *Achieving gender balance in leadership*, dados referentes a 2018. Portugal encontra-se bem abaixo da média europeia juntamente com Espanha.

As diferenças de género podem ser usadas com um efeito tanto positivo como negativo. As mulheres, em particular, estão sujeitas a ser estereotipadas de acordo com as diferenças – embora, normalmente, não

aquelas que elas escolheriam. Isso acontece em parte porque há menos mulheres do que homens em posições de gestão. De acordo com a investigação da psicologia social, se a representação de um grupo cair abaixo dos 20% numa determinada sociedade, ficará sujeito a ser estereotipado, quer queira ou não. (Jones & Goffee 2016, p.117)

As investigações no campo da neuropsicologia ainda não detetaram diferenças importantes nos cérebros de homens e mulheres que justifiquem a segregação das mulheres nos postos diretivos: Segundo Weiss, Kemmler, Deisenhammer, Fleischhacker, Delazer (2002) .

Noventa e sete estudantes universitários (51 mulheres e 46 homens) foram examinados com uma bateria neuropsicológica, com foco nas habilidades verbais e visuais-espaciais. Em geral, descobrimos que as mulheres tendem a ter um desempenho mais alto do que os homens na maioria dos testes verbais e os homens superam as mulheres em tarefas visuais-espaciais. No entanto, vale ressaltar que as diferenças eram geralmente pequenas, o que sugere que a sobreposição na distribuição dos escores masculino e feminino é muito maior que a diferença entre eles.¹

Se não há diferenças razoáveis entre os cérebros de homens e mulheres é de se supor que a diminuta representação das mulheres, nos cargos de liderança, parece estar ligada à estrutura da sociedade patriarcal e machista, não exclusivamente (há outros fatores), que nega oportunidades à mulher.

Ponto fulcral da ordem moral e sexual tradicional, as normas de gênero fundamentadas na ideologia do dimorfismo sexual, encontram no campo da sexualidade reprodutiva pujantes argumentos para justificar e naturalizar divisões, crenças e estruturas de poder arbitrarias, tais como: a família patriarcal, a autoridade masculina e paterna e a domesticidade das mulheres. (Butler 2003, 2004 citado por Junqueira 2018)

¹ Tradução da autora

As barreiras que vedam o caminho das mulheres no caminho à gestão de topo são, segundo dados da agência McKinsey & Company (2019):

- **Empresariais:**

1. Apenas 24% dos entrevistados acreditam que seus CEOs consideram a diversidade uma de suas 10 principais prioridades estratégicas.
2. 52% das mulheres têm um modelo de liderança feminina e 31% tem um mentor.

- **Culturais:**

1. 31% das mulheres portuguesas favorecem a sua vida pessoal ao longo de sua carreira.
2. 57% do tempo que as mulheres trabalhadoras gastam em casa está comprometida com o trabalho doméstico e a família. Para mulheres com crianças, esse número aumenta para 82%.

- **Pessoais:**

1. 79% das mulheres entrevistadas desejam alcançar posições de liderança (vs. 87% dos homens).
2. 88% das mulheres entrevistadas estão confiantes de que estariam bem sucedidas nesses papéis (vs. 95% dos homens).

Segundo dados desse mesmo estudo realizado pela McKinsey (2019), os países que têm mais mulheres em posições no topo de liderança possuem uma economia mais vigorosa, a título comparativo: em cada 100 diretores no Reino Unido, 30 são mulheres, enquanto na Alemanha são 34 e em França 44.

“As empresas no quartil de topo no que diz respeito a diversidade de género nas equipas de gestão têm 21% mais probabilidades de terem um desempenho acima da média do setor do país”, revela. Acrescenta que, a nível global “acabar com a disparidade entre géneros poderia gerar 12 biliões de dólares adicionais ao produto interno bruto até 2025”.
McKinsey (2019)

As barreiras a serem vencidas pelas mulheres são difíceis, principalmente porque há ideologias muito influentes na sociedade que justificam as injustiças cometidas contra as mesmas. É preciso melhorar o seu acesso aos cargos de liderança, promover o ativismo e a cooperação empresarial. Essas são medidas importantes para promover a igualdade entre os géneros e combater a segregação da mulher aos cargos de liderança.

Os benefícios para a economia do país são atraentes, como provam os dados apresentados pela McKinsey. Falta iniciativa das organizações e participação governamental: poderiam ser criados incentivos fiscais para as empresas com creches em suas instalações, ou ainda, subsídios para os pais cuidarem dos filhos, além de um programa de cotas para garantir a colocação das mulheres em cargos de gestão de topo. É preciso, também, lutar por mais transparência em relação às diferenças dos vencimentos de homens e mulheres e exigir a justa equiparação salarial. Em síntese, há um longo caminho a ser percorrido em busca de maior inserção das mulheres nos cargos de liderança, pois as pesquisas apontam que elas têm alto nível educacional, técnico e inteligência emocional para ocupar cargos de gestão de topo. O primeiro passo é negar e desconstruir as ideologias de gênero que justificam as práticas discriminatórias contra as mulheres.

Referências

Bilhim J. (2008). *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*, 6º ed., Lisboa: ISCSP

Costa, J. A. (2000). *Liderança nas Organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas*. In Jorge Adelino, A. Neto Mendes e Alexandre Ventura (org.). *Liderança e Estratégias nas Organizações Escolares*. Aveiro. Universidade de Aveiro, pp. 15-33.

Goleman, D. (2016). *O que faz um líder? Liderança. HBR 10 Artigos essenciais*. Ed. Actual. Coimbra. p.9-34.

Jones G. & Goffee R. (2016). *Por que haveria alguém de ser liderado por si? Liderança. HBR 10 Artigos essenciais*. Ed. Actual. Coimbra. p.117.

Junqueira, R. (2018). *A invenção da "ideologia de gênero": a emergência de um cenário político-discursivo e a elaboração de uma retórica reacionária antigênero*. Revista Psicologia Política. Vol. 18. Nº 43. São Paulo.

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-549X2018000300004

MacKinsey (2019) *A way forward for Portugal. Achieving balance in leadership in Portugal.*

https://leadingtogether.org/media/1272/20190220_achieving-gender-balance-in-leadership_final.pdf

Tonha. A. (2014). *A Liderança das Mulheres Portuguesas em Meio Empresarial Estudo comparativo de duas gerações.* Lisboa. (pp.77-81)

https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7108/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Airos_a_Tonha.pdf

Weiss e. Et al. (2002) *Sex differences in cognitive functions.*

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S019188690200288X>