

A Liderança no Feminino e os estilos de comunicação  
Estudo de caso no Exército Português

Ana Catarina Duarte Leite da Silva

Dissertação submetida como Requisito Parcial para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica  
das Relações Públicas

Orientadora:

Prof.<sup>a</sup> Doutora Sandra Miranda

Escola Superior de Comunicação Social – I.P.L

Novembro, 2014

## **Declaração**

Declaro ser autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, que constitui um trabalho original que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Lisboa, 14 de novembro de 2014

---

Ana Catarina Duarte Leite da Silva

## Resumo

O conceito de liderança é um tema que sempre despertou interesse e abrange as questões do género, na medida em que as mulheres têm vindo, ainda que lentamente, a destacar-se na esfera pública, especificamente no que se refere à ocupação cargos de topo, continuando a esfera privada, nomeadamente o seu papel como donas de casa e responsáveis pelas tarefas domésticas e familiares, a impedi-las de terem maiores ambições profissionais.

Com base nesta perspetiva, a presente investigação tem o propósito de verificar o perfil e as competências das oficiais femininas enquanto líderes numa organização maioritariamente masculina, dando particular enfoque às questões do género, da liderança e dos estilos de comunicação que utilizam para se relacionarem com os subordinados.

Em termos operacionais, para realizar o trabalho de campo, optamos por uma investigação qualitativa assumindo a forma de estudo de caso, tendo efetuado entrevistas semiestruturadas a uma amostra de oito mulheres oficiais de cada especialidade do Exército. Os dados obtidos foram sujeitos a uma análise de conteúdo sendo que, as principais conclusões indicaram que o estilo de liderança transformacional e/ou carismático é o adotado pelas oficiais com um estilo de comunicação assertivo e agressivo.

**Palavras-chave:** género, liderança, liderança feminina, liderança transformacional e transacional, estilos de comunicação

## **Abstract**

The concept of leadership is an issue that always aroused interest and covers gender issues, to the extent that women have stood out, albeit slowly, in the work market, namely in top positions, even if their private life, their role as wives and mothers, prevents them from having greater professional ambitions.

Based on this perspective, the purpose of this paper is to research the profile and skills of female officers as Leaders in a predominantly male institution, giving particular emphasis to issues pertaining to gender, leadership and communication styles used to interact with their subordinates.

In operational terms, to carry out the fieldwork, we chose a qualitative research, which took the form of a case study, conducting semi-structured interviews to a representative sample of female army officers from all specialties in the branch. The data acquired was subject to content analysis, and the main findings indicated that the style of transformational and / or charismatic leadership is the adopted by the officers, with an assertive and aggressive communication style.

**Keywords:** gender, leadership, women's leadership, transformational and transactional leadership, communication styles.

## Dedicatória

*Dedico este trabalho ao meu marido, Nuno Silva  
e ao meu falecido pai, onde quer que estejas sei que estás muito orgulhoso de mim.*

## Agradecimentos

Esta investigação resultou do apoio incondicional de determinadas pessoas e como não podia deixar de fazer referência, agradeço a todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para que esta investigação se concretizasse.

Ao meu marido, Nuno Silva, que me acompanhou nesta dura batalha demonstrando carinho nas palavras que me levaram a nunca desistir, pela paciência nas horas intermináveis a estudar comigo, pela motivação constante e por fazer-me acreditar que realmente é possível.

À família, que, cada um da sua forma contribuíram para o meu crescimento pessoal e por se orgulharem da pessoa que me tornei.

À minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Doutora Sandra Miranda, pelas importantes sugestões no decorrer do trabalho e pela sua completa disponibilidade.

À Dra. Luísa Mellid Monteiro, pela sua complacência em ausentar-me nos dias das entrevistas.

À Equipa da Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo do Exército pelo profissionalismo na resolução do meu pedido e pela celeridade no contacto com as entrevistadas.

Às entrevistadas, pela disponibilidade e valiosa colaboração, sem elas esta investigação não teria sido possível.

A todos os meus amigos que acreditaram sempre em mim.

De uma forma geral, deixo aqui o meu agradecimento sincero.

# Índice

Declaração .....	I
Resumo .....	II
Abstract .....	III
Dedicatória .....	IV
Agradecimentos .....	V
Introdução Geral .....	1
Capítulo I – Género .....	4
1.1. Introdução .....	4
1.2. Género: clarificação do conceito .....	5
1.3. Igualdade de Género em Portugal .....	7
1.4. Mulheres: Trabalho Vs Família .....	9
1.5. O efeito “teto de vidro” .....	11
1.6. Síntese Conclusiva .....	13
Capítulo II – Liderança no Feminino e Comunicação .....	15
2.1. Introdução .....	15
2.2. Conceito de Liderança .....	15
2.3. Teorias e Estilos de Liderança .....	18
2.3.1. Teorias dos Traços de Personalidade .....	19
2.3.2. Teorias Comportamentais .....	20
2.3.3. Teorias Situacionais da Liderança .....	23
2.3.4. Nova Liderança: Transformacional e/ou Carismática e Transacional .....	26
2.4. A Liderança Feminina .....	31
2.4.1. Liderança Feminina em contexto militar .....	37
2.4.1.1. A evolução dos efetivos femininos no Exército .....	40
2.5. Estilos Pessoais de Comunicação .....	43
2.6. Síntese Conclusiva .....	57

Capítulo III – Método da Investigação.....	58
3.1. Questão de partida e objetivos do trabalho.....	58
3.2. Opções metodológicas.....	58
3.3. O estudo de caso – as mulheres Oficiais do Exército Português.....	60
3.3.1. Caracterização da Organização – O Exército Português.....	61
3.4. Procedimentos utilizados na recolha dos dados.....	64
3.5. Procedimentos utilizados na análise dos dados.....	65
3.6. Caracterização da amostra.....	66
Capítulo IV – Análise e Discussão dos Resultados.....	68
4.1. Discussão dos Resultados.....	75
4.2. Conclusões, limitações e desafios.....	80
Referências Bibliográficas.....	82
Anexo.....	95

## Introdução Geral

*“Quanto mais comunicar, maior será a colaboração. Maior colaboração significa melhor clima, melhor clima significa melhores condições de liderança.”*

Ram Charan<sup>1</sup>

*“A credibilidade de um líder começa com o sucesso pessoal e se confirma na iniciativa de ajudar também os outros a alcançar o sucesso.”*

(Maxwell, 2008:19)

A partir da segunda metade do século XX, muito se tem falado e escrito sobre o tema da liderança e é um assunto que permanece atual. “A sua correcta aplicação quer nos seus princípios e métodos, são cada vez mais importantes para o sucesso profissional de várias organizações, em especial, as militares em que os seus líderes têm que influenciar os seus subordinados em situações cujo esforço máximo é o *sacrifício da própria vida*” (Rouco & Sarmiento, 2010:73).

A presente dissertação, *Liderança no Feminino e os estilos de comunicação - Estudo de caso no Exército Português*, recaiu em particular, sobre o estudo das mulheres oficiais que ocupam cargos de liderança no Exército Português.

No que concerne às questões de género, a escolha deste tema advém de uma motivação pessoal e que se prende com o facto de, enquanto mulher, ter vivenciado durante 6 anos – num regime de contrato – no Exército Português, isto é, um contexto absolutamente masculinizado e de, em função do meu género, ter assistido a comentários estereotipados. Relativamente à liderança, sendo o Exército uma organização que é maioritariamente composta por homens, há mulheres militares que se destacam pelo seu cargo/função.

Em termos académicos, embora a literatura seja prolixa a estudar os perfis, as competências e a razões que conduzem à eficácia da liderança (Bass, 1990; Shamir, 2011), quando mergulhamos no domínio da liderança no feminino coligimos que esta é uma matéria ainda sub-investigada comportando, por isso, um imenso espaço de progressão (Tourish, 2013).

---

<sup>1</sup> Ram Charan é um conceituado consultor de CEOs e executivos de primeira linha em empresas como *DuPont*, *General Electric*, *Ford*, *Duke Energy* e *Verizon*. *Expert* em liderança corporativa, Charan aconselhou homens poderosos do mundo dos negócios e foi decisivo ao traçar o rumo de diversas empresas. Charan fez o Doutoramento em Harvard e foi o primeiro professor indiano a dar aulas na *Harvard Business School*. Também lecionou na Universidade *Kellogg*. Os seus livros, quase todos *best-sellers*, mostram o lado prático dos negócios. Foi apontado pela revista *Business Week* como um dos 10 melhores consultores para cursos *in-company*.

Por fim, a comunicação nas organizações com enfoque nos estilos de comunicação que as líderes utilizam para comunicar com os seus subordinados em cenários de trabalho. Segundo Vieira (2002:41), “a forma de comunicar em diferentes situações é importante”. Ou seja, “a escolha das palavras, o tom de voz e a atitude assumida influenciam as reações dos subordinados. A aptidão para dizer o que deve ser dito, da forma mais adequada e no momento certo, é também uma parte importante da liderança”.

Para o efeito, delineou-se a questão de partida “Qual o perfil e as competências na liderança no feminino em contexto militar?” E os objetivos de investigação que irão nortear o estudo (1) Aferir qual o estilo de liderança vigente; (2) Compreender quais as competências e o perfil que as líderes estudadas manifestam; e (3) Perceber qual o estilo de comunicação interpessoal que adotam.

Para levar a cabo o trabalho de campo, a estratégia metodológica é do tipo qualitativa, materializando-se pela aplicação de um estudo de caso e de entrevistas semiestruturadas a oito mulheres militares oficiais com cargos de liderança nas várias especialidades do Exército Português.

A presente dissertação está dividida em 4 capítulos. A primeira parte é dedicada às perspectivas teóricas de investigadores que já se debruçaram com questões de género, liderança e comunicação, e a segunda parte será a descrição do estudo empírico desenvolvido, nomeadamente à sua caracterização metodológica e à apresentação e discussão dos resultados obtidos.

No primeiro capítulo, Género terá como base a revisão da literatura relativamente a este tema, começando pela definição e compreensão do conceito e abordar as principais perspetivas teóricas relativas à desigualdade de género em contexto organizacional.

O segundo capítulo é dedicado à temática da Liderança e da Comunicação (mais particularmente a comunicação interpessoal), no qual se pretende abordar as principais teorias de liderança, dando particularmente atenção para a liderança transformacional e/ou carismática e sobretudo evidenciaremos as principais características das mulheres líderes. A questão da liderança feminina em contexto militar e os estilos de comunicação dos líderes com enfoque no estilo de comunicação interpessoal serão abordados para percebermos até que ponto este estilo contribui para que as mulheres líderes se destaquem numa determinada organização.

Relativamente ao terceiro capítulo, do método, serão apresentadas as opções metodológicas, ou seja, o tipo de investigação, as técnicas de recolha de dados, os procedimentos utilizados na recolha e análise dos dados, o universo em estudo e a caracterização da amostra.

Por fim, o quarto capítulo demonstra a análise, discussão dos resultados e conclusões no qual, será efetuada uma descrição dos dados obtidos com as entrevistas e serão apresentadas as principais conclusões do estudo, assim como as suas limitações e pistas para futura investigação, tal como as implicações práticas e teóricas para a área de estudo.

# Capítulo I – Género

## 1.1. Introdução

De acordo com o Guião de Educação, Género e Cidadania<sup>2</sup>:

“a diversidade de características dos homens e das mulheres constitui um manancial de recursos de tal maneira valioso que a trajetória de cada pessoa ao longo do seu ciclo de vida está continuamente em aberto, construindo-se em função de uma multiplicidade de fatores históricos e contextuais. Estas possibilidades de desenvolvimento e de aprendizagem têm sido, no entanto, historicamente restringidas, sempre com base na defesa de estereótipos arcaicas, conducentes a desigualdades e discriminações, penalizadoras em maior escala para o sexo feminino” (Cardona *et al*, 2011:7).

Ao longo dos tempos, temos assistido à preocupação de melhorar e igualar os direitos entre todos, “a igualdade entre homens e mulheres é um direito fundamental e um princípio comum na União Europeia. A União Europeia tem prestado um contributo vital para a melhoria da situação feminina e da vida de homens e mulheres, através da criação de um substancial corpo legislativo em matéria de igualdade de tratamento e da integração explícita da dimensão de género nas políticas e nos instrumentos da UE” (2010:3)<sup>3</sup>.

A participação das mulheres em cargos que antes eram ocupados por homens tem vindo a aumentar gradualmente, no entanto, as mulheres continuam ainda “presas” ao seu papel de “donas de casa”. Segundo um estudo realizado por Heloísa Perista (2002), constata-se que, os homens participam em tarefas domésticas, em muitos casos, o fazem apenas em seu próprio benefício, enquanto as mulheres tendem geralmente a realizar o trabalho doméstico em benefício de todo o agregado, ou seja, a população feminina gasta do seu tempo total de semana cerca de 18% em trabalho doméstico, enquanto o masculino é apenas 2,5% do seu tempo total de semana.

Para além deste estudo, a mesma autora afirma ainda que “as assimetrias entre homens e mulheres em matéria de trabalho e de emprego subsistem, apesar de os princípios consagrados na legislação laboral portuguesa assegurarem a umas e a outros o direito a:

- igual acesso ao trabalho, ao emprego, à formação profissional e à progressão na carreira;
- igualdade salarial para trabalho igual ou de valor igual;

---

<sup>2</sup>Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género, *Guião de Educação, Género e Cidadania*, Cardona (coord.), *et al*, Lisboa, 2011:7

<sup>3</sup> Comissão Europeia, *Relatório da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, Ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões - Igualdade entre Homens e Mulheres – 2010*, Bruxelas.

- eliminação dos diferentes tipos de segregação no mercado de trabalho;
- uma participação equilibrada dos homens e das mulheres na vida profissional e na vida familiar, nomeadamente com a partilha entre pais e mães dos direitos associados à paternidade e à maternidade e à prestação de cuidados a filhos e filhas ou a outras pessoas em situação de dependência” (Perista *et al.*, 2008:104).

Concluindo, a “participação masculina no trabalho doméstico ou é inexistente ou pontual e sempre inferior à participação feminina” (Perista *et al.*, 1999:236). É no seguimento desta convicção que abordamos neste primeiro capítulo, o conceito de género e sexo e a compreensão das associações e distinções entre os homens e as mulheres.

De seguida, apresentamos os avanços para a igualdade de género em Portugal, como os compromissos internacionais que têm vindo a assumir, de forma a obter a igualdade e o melhoramento das condições de vida das mulheres.

O mercado de trabalho e a família será também abordado, demonstrando as barreiras que existem, nomeadamente diversos pensamentos e preconceitos que afastam as mulheres do mercado de trabalho, ou que, quando não as afastam, impedem a sua evolução na carreira.

E finalmente referiremos e explicaremos a importância do efeito “teto de vidro” existente em contexto organizacional e as respetivas implicações que importa para a presença e mobilidade das mulheres nesse mesmo contexto.

## **1.2. Género: clarificação do conceito**

Entre académicos e profissionais, a definição do conceito de género surge na década de 70 aquando estudos realizados sobre as mulheres, sendo este uma categoria social, cultural, política e histórica a fim de exprimir a noção de que a subordinação, a inferioridade e a falta de poder do sexo feminino não são ditados pela natureza, antes pelo contrário, são construções sociais, culturais, políticas e históricas (Bock, 2008). Antes disto, todos os resultados de estudos obtidos junto do sexo masculino eram considerados universais, o que significa que as mulheres estavam englobadas no mesmo estudo que os homens (Amâncio, 1998).

Giddens (1997) considera que género é diferente de sexo, sendo que o último termo é uma categoria biológica que compreende as organizações cromossomas, químicas e anatómicas dos indivíduos. Abordando uma visão semelhante entre sexo e género, Connel (1995) refere que este último constitui um modo de ordenação das práticas sociais, dando lugar a uma “arena

reprodutiva” como o processo histórico envolvendo o corpo, ao contrário de um conjunto de determinantes biológicos.

Na literatura atual ainda não existe um entendimento na aplicação destes termos (sexo e género). Muitos utilizam ambos os conceitos numa relação direta com as ideias feitas alusivas às desigualdades entre mulheres e homens, contudo, o vocábulo sexo tem sido empregado para aludir as diferenças biológicas existentes entre mulheres e homens e a palavra género refere a proveniência cultural ou educativa dessas desigualdades.

O autor Vieira, (2013:15), segue a mesma linha de diferenciação de Deaux (1985), em que a palavra sexo é “para mencionar e comparar os indivíduos com base na respetiva pertença a uma das duas categorias demográficas possíveis, em virtude das suas características biológicas: sexo masculino e sexo feminino”.

Relativamente ao termo género, será usado “para referir os julgamentos, as perceções, as atribuições e as expectativas, expressas tanto pelo próprio indivíduo, como pelas outras pessoas, partindo da categorização anteriormente referida. Neste segundo caso, pode falar-se na construção de categorias sociais decorrentes das diferenças biológicas, que incluem constructos como, por exemplo, a instrumentalidade e a expressividade, os papéis de género, a identidade de género e os estereótipos de género” (Ibidem).

Entende-se que género é um constructo multidimensional, que agrupa várias perspetivas inerentes a traços físicos e de personalidade, identidade visual, funções desempenhadas ao longo de uma vida e que são habitualmente ligados ao masculino ou feminino. Portanto,

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

Segundo o Caderno Prático para a Integração da Igualdade de Género na Cáritas em Portugal<sup>4</sup> (s.d), refere que o conceito de sexo pertence ao domínio da biologia e traduz o

---

<sup>4</sup> O *Caderno Prático para a Integração da Igualdade de Género na Cáritas em Portugal* é um produto que surge no âmbito do Projeto IGUALITAS, desenvolvido pela Cáritas Portuguesa e financiado pelo Programa Operacional Potencial Humano – POPH, tipologia de Intervenção 7.2 – Planos para a Igualdade. [Internet] Disponível em [http://www.caritas.pt/cr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=437:materiais-praticos-para-a-igualdade-de-genero&catid=3:mulheres-na-caritas&Itemid=27](http://www.caritas.pt/cr/index.php?option=com_content&view=article&id=437:materiais-praticos-para-a-igualdade-de-genero&catid=3:mulheres-na-caritas&Itemid=27) [Consult. 23 de janeiro 2014]

conjunto de características biológicas e fisiológicas que distinguem os homens e as mulheres. Contrariamente, a noção de género refere-se a um conceito social que remete para as diferenças existentes entre homens e mulheres, diferenças essas não de carácter biológico, mas resultantes do processo de socialização. Género descreve assim o conjunto de qualidades e de comportamentos que as sociedades esperam dos homens e das mulheres, formando a sua identidade social.

Depois de descrever as distinções destes dois conceitos, género e sexo, será agora necessário, abordar a importância da igualdade de género, e segundo Marufo (2010:17), a igualdade de género “significa que independentemente de se ter nascido masculino ou feminino, os direitos, responsabilidades e oportunidades das mulheres e dos homens são semelhantes”, por sua vez, Gaspar & Queirós, diz-nos que “a igualdade de género definida em termos de uma igual distribuição de poder económico, deve ser entendida como a distribuição de influência, poder e oportunidades baseadas na paridade; subjacente ao conceito de igualdade de género, encontra-se o termo equidade de género, que significa justiça no tratamento de mulheres e homens, de acordo com as respetivas necessidades. Pode incluir tratamento igual ou diferenciado, porém considerado este último equivalente em termos de direitos, benefícios, obrigações e oportunidades” (2009:6-7).

### **1.3. Igualdade de Género em Portugal**

Portugal esteve sob uma ditadura durante muito tempo e logo a seguir à revolução, em 1974, iniciou-se o processo de democratização e foram implementadas medidas fundamentais num curto período de tempo. Uma das maiores mudanças situa-se ao nível do papel da mulher na vida pública e privada, exemplo disso foi antes de 1976, o marido tinha o direito, por lei, de abrir a correspondência da sua mulher (Dias, 2012). Foi no ano de 1976 com a Constituição da República Portuguesa<sup>5</sup>, que se deu um grande passo fundamental em direção à igualdade de género ao tornar ilegítimo qualquer tipo de desigualdade baseada no sexo, onde é descrito no artigo nº8 da mesma Constituição, que refere, todo o ser humano têm direito ao trabalho. Por modo a garantir este direito, compete ao Estado promover: (1) “A execução de políticas de pleno emprego; (2) A igualdade de oportunidades na escolha da profissão ou género de trabalho e condições para que não seja vedado ou limitado, em função do sexo, o acesso a quaisquer cargos,

---

<sup>5</sup> *Lei Constitucional n.º 1/2005*. D.R I Série-A. 155(05-08-12) 4651.

trabalho ou categorias profissionais; e (3) A formação cultural e técnica e a valorização profissional dos trabalhadores.”

Já no artigo nº13 sobre o Princípio da Igualdade este diz-nos que “Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual” (Ibidem: 4644)<sup>6</sup>. Todavia, e apesar da extrema importância desta Lei, continuamos a observar que “as mulheres apresentam taxas de atividade e de emprego mais baixas, e de desemprego a taxa mais elevada” (INE, 2012:16).

De acordo com Rocha (2005) a igualdade entre as pessoas não depende apenas da norma jurídica. Muitas formas de diferenciação assimétrica existentes nas funções exercidas pelos homens e pelas mulheres escapam ao Estado e ao direito e estes, por si mesmos, podem ser importantes difusores de segregação. Neste sentido, Portugal tem vindo a assumir compromissos internacionais na área da igualdade de direitos e oportunidades entre mulheres e homens, especificamente:

O Tratado de Lisboa, assinado pelos Estados-membros da União Europeia a 13 de dezembro de 2007, entrou em vigor a 1 de dezembro de 2009 e confirma o princípio da igualdade democrática: todos os cidadãos são iguais perante as instituições.

Também a Carta dos Direitos Fundamentais consagra a igualdade de mulheres e homens (artigo 23.º), bem como o direito à conciliação da vida familiar e profissional (artigo 33.º, 2).

A Estratégia para a Igualdade entre Mulheres e Homens (2010-2015) adotada a 21 de setembro de 2010, constitui o programa de trabalho da Comissão Europeia no domínio da igualdade entre mulheres e homens, tendo igualmente como objetivo promover progressos nos Estados-membros.

A Carta das Mulheres, adotada a 5 de março de 2010, em que a Comissão Europeia renovou o seu empenho na igualdade entre homens e mulheres e no reforço da integração da dimensão da igualdade de género em todas as suas políticas.

A Estratégia da União Europeia para o Emprego e o Crescimento- Europa 2020, que consagra uma nova estratégia da União Europeia para o emprego e um crescimento inteligente, duradouro e inclusivo, considerando, nomeadamente, que um dos objetivos gerais das políticas de emprego deverá ser o de elevar para 75% a taxa de emprego das mulheres e homens, com idades compreendidas entre os 20 e os 64 anos, até ao ano de 2020.

---

<sup>6</sup> Ibidem

O Pacto Europeu para a Igualdade entre Homens e Mulheres (2011-2020), cujo documento foi aprovado no Conselho EPSCO, em 7 de março de 2011, realça a necessidade de um "novo impulso", especialmente a fim de reafirmar e apoiar a estreita relação que existe entre a Estratégia da Comissão para a igualdade entre homens e mulheres 2010-2015 e o documento "Europa 2020: a estratégia da União Europeia para o emprego e um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo".<sup>7</sup>

Contudo, verifica-se que estas diretrizes ainda são insuficientes na realidade. Segundo as *Estatísticas no Feminino* do INE, as taxas de atividade e de emprego, apresentam números mais baixos para as mulheres, e de desemprego uma taxa mais elevada “é de notar a maior representatividade das mulheres entre os indivíduos desempregados com nível de instrução superior, expressando a maior dificuldade que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho, mesmo detendo qualificações académicas de grau superior” (INE, 2012:16).

As diligências que Portugal tem assumido relativamente à promoção de igualdade de oportunidade e as políticas de ação positiva “tem permanecido muito dependentes das diretivas emanadas da Comissão Europeia e têm sido na sua maior parte incipientes” (Ferreira, 2010:3).

#### **1.4. Mulheres: Trabalho Vs Família**

Com a entrada massiva da mulher no mercado de trabalho, especificamente em cargos que até então eram considerados “masculinos”, originou entre muitos, uma discussão em torno desta temática e segundo Dias (2012) a entrada em massa das mulheres no mercado de trabalho em Portugal resultou sobretudo de três fatores: a falta de mão-de-obra, consequência da guerra colonial; o êxodo rural, especialmente nos anos 60, que na sequência de uma industrialização tardia, empurrou as populações rurais para as cidades e as suas periferias; e a necessidade de um rendimento adicional no agregado familiar uma vez que o salário do homem já não era suficiente.

De acordo com Loureiro & Cardoso (2008), muitas investigações acerca desta temática demonstram que o género feminino tem mais obrigações no seio familiar tanto na família de procriação como na família de origem do que os homens. Esta função de mãe e esposa faz com que despenda de mais tempo para as tarefas domésticas e familiares que o género masculino.

---

<sup>7</sup> *A Igualdade de Género em Portugal*, 2012: 55

Segundo Torres (2005), apesar do crescimento da mulher no mercado de trabalho ainda é desigual a colaboração do cônjuge nas tarefas domésticas. De tal forma que as mulheres ao trabalharem fora de casa leva por um lado a minimizar ligeiramente essas tarefas, mas, faz com que haja uma acumulação dessas tarefas com o trabalho profissional. Confirma-se assim, que ao sexo masculino é consentido que o trabalho interfira na vida familiar, colocando em primeiro lugar a carreira à frente das obrigações familiares. Ao contrário, às mulheres, é imposto que coloquem a família como a primeira prioridade (Loureiro & Cardoso,2008).

Muitas mulheres têm a perfeita consciência que se tiverem a oportunidade de ocupar cargos com elevadas responsabilidades, nomeadamente, ter salários mais elevados e progressão na carreira, significa que terão de “sacrificar-se” com mais tempo e dedicação. Outras, conscientemente ou não, preferem ter mais tempo a dedicarem-se à família, procurando trabalhos que conciliam o trabalho e a família espontaneamente (Saavedra, 2010).

Em ambos os pensamentos, verificamos que, as questões domésticas fazem parte da sua vida, sendo uma das suas responsabilidades familiares, ou seja, “a realização das tarefas domésticas faz parte das atividades performativas de produção de género, algumas mulheres assumem a sua realização como forma de provar a sua identidade sexuada. De forma semelhante, alguns homens podem rejeitar a realização de determinadas tarefas domésticas, em parte para evitar uma certa feminização da sua identidade” (Singly, 2007, *in* Maciel *et al.*, 2008:10). Existe efetivamente mulheres que conseguem harmonizar uma carreira exigente com as obrigações familiares, no entanto, são uma minoria e, nas posições de topo, serão mesmo muito poucas as mulheres casadas e com filhos.

É, pois, neste seguimento, que as organizações têm o papel importante de fazer reajustamentos estruturais para que as mulheres mostrem a sua capacidade e desempenho em ocupar cargos de topo com elevada responsabilidade (Loureiro & Cardoso,2008).

Portugal tem vindo a assumir compromissos nas várias instâncias internacionais, (como verificamos anteriormente) designadamente no âmbito da Organização das Nações Unidas, do Conselho da Europa, da União Europeia e da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP).

O V Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania e Não-discriminação 2014-2017<sup>8</sup> (V PNI) enquadra-se nesses compromissos, e pretende reforçar a intervenção nos

---

<sup>8</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 103/2013

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.

Este Plano assenta em sete áreas estratégicas: 1) Integração da Perspetiva da Igualdade de Género na Administração Pública Central e Local; 2) Promoção da Igualdade entre Mulheres e Homens nas Políticas Públicas; 3) Independência Económica, Mercado de Trabalho e Organização da Vida Profissional, Familiar e Pessoal; 4) Orientação Sexual e Identidade de Género; 5) Organizações não-governamentais; 6) Comunicação Social e 7) Cooperação.

Na área estratégica, a *Independência Económica, Mercado de Trabalho e Organização da Vida Profissional, Familiar e Pessoal*, têm como objetivo “promover as condições favoráveis à igualdade de oportunidades e de tratamento no mercado de trabalho, na conciliação entre a esfera profissional e a vida familiar e pessoal, bem como à promoção do empreendedorismo feminino. É imperiosa a promoção da não-discriminação entre mulheres e homens no trabalho e no emprego” (Ibidem:7044).

A esta área estratégica estão abrangidos alguns objetivos, e destacam-se aquelas que são fundamentais para a conciliação do trabalho Vs. família: 1) Reduzir as desigualdades que persistem entre mulheres e homens no mercado de trabalho, designadamente ao nível salarial e 2) Reforçar os mecanismos de acesso das mulheres a lugares de decisão económica.

De forma sucinta, percebemos nesta temática que,

“a adoção de práticas que promovam um melhor equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar, para ambos os sexos, não está ainda generalizada entre a população portuguesa. Medidas como a flexibilização do horário de trabalho ou a interrupção de carreira, ainda que pouco expressivas, são utilizadas sobretudo pelas mulheres” e “os cuidados a menores e a pessoas dependentes são, também, assegurados essencialmente pelas mulheres. A existência de filhos, sobretudo em idades mais baixas, e o nível de escolaridade condicionam a participação feminina no mercado de trabalho” (INE, 2012:27).

### **1.5. O efeito “teto de vidro”**

As desigualdades existentes entre género têm marcado de forma contínua a carreira das mulheres, nomeadamente as discriminações, os estereótipos e preconceitos. Santos (2010) inspirada nos autores Ann Morrison & Mary Von Glinow, definiram “teto de vidro” como “uma 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” (p.100).

Ainda neste contexto, refere que existe três dimensões explicativas para uma menor presença das mulheres em cargos de topo, a primeira foca-se nas diferenças individuais como justificativo para as desigualdades de género, ou seja, as atitudes, comportamentos, cognições, e traços de personalidade colocam as mulheres numa posição de minoria perante os homens. O foco principal desta dimensão “é o de que homens e mulheres são essencialmente diferentes devido a um processo de socialização que é distinto” (Ibidem:103). Portanto, as mulheres durante o processo de socialização assumem determinadas características que podem chocar com as condições impostas pela atividade de gestão e que não permita a progressão na carreira.

A segunda dimensão atribuiu à estrutura organizacional a origem para essa desigualdade, ou seja, “são as características da situação, e não os traços de personalidade ou as motivações intrínsecas, que definem o comportamento e as atitudes das mulheres na gestão” (Ibidem).

Segundo Ibarra, (1993) o que prejudica a progressão na carreira das mulheres é a dificuldade no acesso às redes informais de relacionamentos e contactos profissionais através das quais circulam recursos variados, os quais são críticos para a eficácia na função e para a progressão na carreira, bem como uma série de outros benefícios, tais como a amizade e o apoio social.

O acesso limitado a estas redes torna-se um problema para as mulheres, por não saberem por exemplo o que se passa dentro da organização, o bloqueio na constituição de alianças e coligações, o que significa que haverá menor mobilidade profissional e maior dificuldade em progredir na hierarquia organizacional.

O facto de não ter uma pessoa “mais sénior dentro da organização, situada num nível hierárquico superior, influente, com uma elevada experiência e conhecimentos (...)” para orientar, torna-se numa outra barreira estrutural (Santos, 2010:102).

Ainda a este respeito, Santos (2010:103) aponta uma crítica a esta dimensão, que prende-se pelo facto, de nesta análise só ser considerada como única variável, a estrutura organizacional, esquecendo de fatores, como “o contexto social e o estatuto subordinado das mulheres na sociedade, ou as culturas organizacionais que acabam por influenciar as práticas e políticas de gestão dentro das organizações.”

Esta visão adota que o ator social e a estrutura organizacional estão separados, mas na realidade não é verdade, pois estes influenciam-se mutuamente.

Por fim, a terceira dimensão, centra-se “no sistema de valores patriarcal que sustenta as culturas organizacionais e no conceito de organização “genderizada”.

A relevância desta dimensão passa pelo questionar da “neutralidade de género” da gestão e das próprias estruturas organizacionais. De acordo com a mesma autora, “o trabalho não pode ser desligado do corpo, isto é, do género sexual que o realiza, logo, isto implica uma crítica às características aparentemente neutras em termos de género nas organizações” (Ibidem,2010:104).

Existem quatro métodos diferentes de “genderização” das organizações. O primeiro alude “à produção de divisões de género nas estruturas organizacionais”, o segundo “envolve as representações simbólicas de masculinidade e feminilidade nas culturas organizacionais. Os símbolos, as imagens, as regras, as convenções e os valores direcionam e mantêm as divisões de género”. Já o terceiro método diz respeito “aos processos de interação social que enformam as atividades organizacionais”, por fim, o quarto refere-se “à identidade dos membros organizacionais enquanto pessoas “genderizadas” (Ibidem).

Podemos concluir que este fenómeno de diferenciação designado por “teto de vidro” é utilizado para definir “o bloqueio nas promoções a cargos de topo por parte das mulheres, e foi alargado mais tarde para incluir também as desigualdades observadas em minorias” (Maume, 1999:484; Maume, 2004:250), “bem como as desigualdades de acesso aos cargos intermédios de gestão” (Zeng, 2011:312).

## **1.6. Síntese Conclusiva**

Face ao exposto, podemos concluir que para uma melhor compreensão e interiorização do conceito de Género, tornou-se possível efetuar uma distinção entre sexo e género. Apesar da legislação vigente para a promoção da igualdade de género constata-se que ainda há muito a fazer, visto que as taxas de atividade e de emprego, apresentam números mais baixos para as mulheres, e de desemprego uma taxa mais elevada.

A conciliação entre o mercado de trabalho e a família é ainda um assunto delicado. Apesar de se ter verificado um ligeiro aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, ainda se verifica que os homens não contribuem com o seu tempo nas tarefas domésticas,

“O esforço de conciliação entre a vida familiar e a participação no mercado de trabalho é, ainda, uma prática prosseguida sobretudo pela população feminina. São as mulheres quem mais utiliza instrumentos de conciliação entre o trabalho e a família, como a redução do horário de trabalho, a interrupção de carreira e a licença parental. Os cuidados a menores e a pessoas dependentes são, também, assegurados essencialmente pelas mulheres. A existência de filhos, sobretudo em idades mais baixas, e o nível de escolaridade condicionam a participação feminina no mercado de trabalho” (INE, 2012:27).

Por fim, o efeito “teto de vidro” ainda é considerado um problema no seio de uma organização, por impedir que as mulheres ascendam a cargos de topo, o que parece comprovar “que as organizações não estão a conseguir, na prática, muitos progressos no desenvolvimento de políticas que favoreçam a diversidade e que contribuam para o fim da discriminação sexual” (Loureiro & Cardoso, 2008:236).

No sentido de tentarmos perceber de que forma a literatura acima revista, é ou não, uma condicionante para as mulheres ascenderem a cargos de topo, falaremos no capítulo seguinte a temática da liderança e os estilos de comunicação das mulheres líderes em cenários de trabalho, nomeadamente, em contexto militar.

## **Capítulo II – Liderança no Feminino e Comunicação**

### **2.1. Introdução**

A liderança representa um tema de estudo importante que interessa particularmente aos investigadores das mais diversas áreas, e durante muitos anos, foi estudada e entendida como um traço de personalidade, ou seja, traduzia-se nas características pessoais e inatas do sujeito.

Atualmente, o cenário é diferente pois percebemos que uma atitude de liderança depende da aprendizagem social do indivíduo, e por isso mesmo, pode ser melhorada.

Neste 2º capítulo abordaremos a temática da liderança esclarecendo as várias aceções do conceito, e depois fazer-se-á uma reflexão sobre as teorias e estilos de liderança com enfoque na liderança transformacional e/ou carismática e as características das mulheres líderes. A questão da liderança feminina em contexto militar e os estilos pessoais de comunicação serão analisados para percebermos quais são os estilos que contribuem para que as mulheres líderes se destaquem numa organização tradicionalmente masculina – O Exército Português.

### **2.2. Conceito de Liderança**

Nos últimos tempos, a liderança adquiriu grande importância, tornando-se num dos assuntos mais estudados pelos especialistas do comportamento e da teoria organizacional e desde então, os estudos que têm sido feitos sobre liderança, atestam que existem quase tantas explicações deste conceito, como autores que a tentaram definir (Jesuino, 1987).

A definição de liderança não é pacífica (Vieira, 2002). Neste seguimento, a liderança está em processo de mutação devido às rápidas transformações que as políticas e as organizações têm vivido. Deste modo, é necessário redefinir o conceito de liderança. Teixeira (2013) refere que a liderança “é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos do grupo” (p.219). Joseph Jr. (2009) refere que as definições do século passado davam ênfase a imposição da vontade do líder e que as definições atuais referem uma maior mutualidade na relação líder/seguidor. Na perspetiva do autor,

“uma rápida consulta a qualquer dicionário mostra que existem muitas definições de líder e de liderança, mas a aceção mais comum é a de alguém que guia outros ou assume

responsabilidade por um grupo, o que implica seguidores que avançam na mesma direção. Liderar significa mobilizar pessoas com vista à concretização de um objetivo particular. (...) A liderança de um grupo humano não é definida por um indivíduo solitário que segue à frente dos outros e corre riscos, por muito ousado e criativo que seja. É antes uma relação de orientação e mobilização de um grupo de seguidores” (p.36).

Deste modo, a liderança é o poder de, organizar e levar outras pessoas tendo em conta um objetivo comum.

Santos (2014:14) de entre várias definições de liderança produziu a sua própria definição referindo que “liderança é a capacidade para habilitar outros para o sucesso da organização/grupo”, sendo que a “capacidade” deverá radicar num portefólio de valores, atributos e competências de que o líder é detentor; “Habilitar” significa, entre outros aspetos, comunicar, influenciar/motivar, mobilizar, obter o esforço, supervisionar, orientar/aconselhar, apoiar e desenvolver; O termo “outros” representa os seguidores/liderados/subordinados/colaboradores, os pares e os outros líderes, mesmo de escalões superiores; e o “sucesso” do grupo ou da organização pode ser medido em termos do grau em que os objetivos, metas, e resultados são alcançados, da qualidade do clima social, da coesão, do desenvolvimento individual e coletivo.

Segundo o General Belchior Vieira (2002:15), a liderança é “o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado.” Por sua vez, Rego & Cunha (2003) afirmam que a liderança é a capacidade de captar a voluntária participação das pessoas. Destas duas definições encontramos a já referida interação social e as qualidades intrínsecas ao líder, para acompanhar os seus liderados a atingir o objetivo definido. A liderança não pode ser só o cargo do líder deve haver esforços de cooperação por parte dos liderados (Hollander, 1978). Não obstante, é necessário ter em consideração que nem todas as componentes da liderança podem ser ensinadas. Existem indivíduos que espontaneamente são bons líderes e outros mesmo com os necessários estudos, não conseguem atingir níveis razoáveis na sua ação de liderança (Williams, 1983).

Vilas Leitão & Palma Rosinha (2007:20-21) referem, por seu turno, ao conceito de liderança como um “processo, praticado por alguém, capaz de influenciar a condução e orientação das atividades dos outros membros, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade, com o intuito de ativar uma energia necessária para alcançar eficazmente os objetivos designados pelo líder,” importa no entanto referir que os autores

consideram o conceito enunciado tendo à consideração a pretensão de juntar três abordagens (o processo de influência, os comportamentos e os objetivos a atingir).

Hersey & Blanchard (1988) mencionam, que a liderança é um processo de influenciar pessoas nas suas tarefas diárias, no sentido de obter esforços por parte destes, que permitam a obtenção dos objetivos, numa dada situação.

Da análise desta afirmação inferimos que os autores se referem à liderança como um processo, que trata, portanto, de algo que é função do líder, dos seguidores e de outras variáveis situacionais.

No âmbito do projeto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Effectiveness*), podemos também observar que a liderança é entendida “como a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habituar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” (Cunha *et al.*,2007:332). Nesta definição são vários os elementos que são referenciados, tais como: líder, influência, motivação, desenvolvimento, subordinados (seguidores) e objetivo.

Segundo Hunter (2004) a liderança é baseada na autoridade, a qual consiste na habilidade de influenciar pessoas a trabalhar motivadas para atingir objetivos comuns.

Rego & Cunha (2013) chamam a atenção para que “os líderes fomentem os relacionamentos positivos, a resiliência, o empenhamento, a aprendizagem e o desempenho devendo enfatizar as forças dos colaboradores, celebrar as pequenas vitórias e divulgar os sucessos - em vez de enfatizarem os erros e os comportamentos problemáticos” (p.116).

Para Maxwell (2007), o líder gera uma influência especial dentro de um grupo, com um esforço consciente no sentido de levá-lo a atingir metas que atendam às necessidades reais do grupo. Para ser líder, é preciso não apenas estar à frente de um grupo, mas é ser a pessoa que outros seguirão sem duvidar, com prazer e confiança. Os que seguem o líder fazem-no não só por respeito, mas também porque o líder se revela portador de uma série de princípios, nomeadamente, a influência pelo exemplo.

Segundo Rouco & Sarmiento (2010) os vários conceitos sobre liderança aumentaram ainda mais a confusão. Não obstante, há semelhanças entre as definições para permitir um conjunto de significados idênticos, e como tal, a liderança foi concebida como:

“um foco no processo do grupo; traços de personalidade; arte de induzir a concordância; um exercício de influência interpessoal; um ato ou comportamento; uma forma de persuasão; uma relação de poder; um instrumento para conseguir objetivos; um

efeito emergente de interação; um papel diferenciado e tantas outras concorrem para a combinação desta definição” (p.75).

Aludindo Adelino Cunha (2013) “para te tornares num líder, terás de decidir ser um exemplo, uma luz que brilha na escuridão; alguém que está disposto a fazer o que ainda não foi feito; que quer ir na frente e não tem receio de o fazer; que executa em primeiro” (p.35).

Concluindo a abordagem à análise efetuada até aqui sobre a definição, Maxwell (2008) refere que liderança “requer muito das pessoas que desejam desenvolvê-la. É exigente e complexa” (p. 13).

### **2.3. Teorias e Estilos de Liderança**

A evolução histórica sobre a liderança propiciou o desenvolvimento de quatro teorias fundamentais em diferentes fases no estudo da liderança:

1. Teorias dos Traços de Personalidade: marca o começo dos estudos sobre a liderança, surgiu de pesquisas sobre liderança entre 1904-1948 (Bergamini, 1994). Segundo esta teoria o líder possui características marcantes de personalidade que o qualificam para a função.
2. Teorias Comportamentais: caracterizada pela dinâmica do comportamento do líder, iniciou na década de 50 e prevaleceu até o final dos anos 60 (Ibidem). Esta teoria aponta três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal.
3. Teorias Situacionais da Liderança: O auge da abordagem contingencial surgiu no final dos anos 60 até ao início dos anos 80, nesta teoria o líder pode assumir diferentes padrões de liderança de acordo com a situação e para cada um dos membros da sua equipa. “A principal preocupação é dirigida também às características comportamentais dos liderados” (Ibidem:104).
4. Nova Liderança: esta tem sido usada para descrever abordagens atuais, de um novo modo de pesquisar a liderança. O aparecimento de teorias com ênfase na liderança transformacional e transacional, por causa das pressões da competitividade económica, que as organizações enfrentaram.

Na opinião de Bass (1990), esta é a única modalidade de liderança que propicia aos seguidores uma performance extraordinária. Ela busca elevar a consciência do grupo e da empresa, favorecendo a evolução das pessoas e alinhando as expectativas individuais e organizacionais.

Qualquer uma destas fases indica uma transformação de enfoque e não o fim das anteriores, sendo que a cronologia dos estudos está associada à mudança de ênfase.

### **2.3.1. Teorias dos Traços de Personalidade**

A Teoria dos Traços de Personalidade foi o primeiro estágio de pesquisa sobre a liderança e segundo Vieira (2002) esta teoria representa uma das mais antigas concepções que tendem explicar o fenómeno da liderança.

Segundo Burns (1978) a teoria dos traços de personalidade é uma teoria de liderança que procura identificar os traços de personalidade que diferenciam os líderes das demais pessoas. Parte-se assim do pressuposto de que certos indivíduos têm uma combinação especial de traços de personalidade que podem servir para os identificar como potenciais líderes (Chiavenato, 2004). Ainda o mesmo autor, Chiavenato (2004) aduz que esta concepção emerge, tendo por base o estudo das características pessoais de grandes personalidades históricas, como por exemplo, Atila, Napoleão, Wellington, entre outros, que através das suas grandes qualidades, se distinguiram das outras pessoas da sociedade. Sendo assim, a teoria dos traços parte do pressuposto de que um líder exhibe determinadas características de personalidade através das quais pode influenciar o comportamento dos seus seguidores.

O autor Jesuíno (1987, 1996) refere que,

“alguns traços de personalidade são moderados pela situação e que outros, como a sociabilidade e a dominância, e motivos como o sucesso e o poder, são considerados, por alguns autores, como traços universais de liderança. Note-se que a identificação de traços universais apenas significa que certas características pessoais estão presentes em todas as situações de liderança e de forma alguma que exista um perfil universal” (p.53).

Na opinião de Bilhim (1996) a teoria dos traços de personalidade busca explicar os traços psicológicos, sociais, físicos e intelectuais, que diferenciem o líder do não líder. Cunha *et al.*, (2007:341) referem que “vigorava a ideia dos grandes homens, com características inatas que os alcandoravam, naturalmente, a posições de liderança e lhe permitiam exercer eficazmente essa função”.

Contudo, a curiosidade em torno desta teoria foi perdendo consistência quando Stogdill (1948) depois de rever 124 estudos, demonstrou que um líder com certos traços poderia ser eficaz em algumas situações e em outras ser ineficaz. “(...) Além disso, dois líderes com diferentes traços poderiam ser bem sucedidos na mesma situação” (Barracho, 2012:72). Por este

facto, esta teoria mostrou-se insuficiente uma vez que o critério dos traços não parece suficiente para distinguir os líderes eficazes dos ineficazes. Quando esta teoria foi aprofundada e associada à liderança através de estudos empíricos, traços como a inteligência, autoconfiança, o domínio, o nível elevado de energia, e conhecimentos elevados da tarefa são fatores que parecem estar associados à liderança. Existe ainda, a questão dos fatores situacionais que aqui, não são tidos em consideração, pelo que fica por explicar a causa e o efeito (Bilhim, 1996).

Os autores Cunha *et al* (2007) partilham da mesma opinião que Bilhim, referindo que as várias décadas de investigação neste domínio não permitiram manter a premissa segundo a qual certos traços são necessários para uma liderança eficaz. Pelo contrário, o que eles permitiram aduzir era que “(a) um indivíduo com certos traços tem mais probabilidades de ser um líder eficaz do que as pessoas que deles carecem, mas tal não lhe garante, automaticamente, a eficácia; (b) a importância relativa dos diferentes traços depende das situações. Esta lógica contingencial é hoje generalizadamente aceite” (p.341).

Visto a teoria dos traços de personalidade não revelar nos estudos qualquer traço capaz de assegurar a eficácia da liderança, é a partir do início da década de 50, que urge uma investigação comportamental, que desenvolvemos no subcapítulo a seguir.

### **2.3.2. Teorias Comportamentais**

As abordagens comportamentais surgem pela insuficiência de explicações que a teoria dos traços desenvolvera sobre eficácia da liderança. Esta teoria estuda a liderança numa perspectiva de comportamento do líder em relação às pessoas de um grupo ou de uma organização. Contrariamente às teorias dos traços de personalidade, que se referem àquilo que o líder é, estas teorias abordam o que o líder faz (Chiavenato, 1993).

De entre as teorias que explicam a liderança, através dos estilos de comportamento, destaca-se a que utiliza três estilos de liderança: autocrática, democrática e a liberal. No estilo de liderança autocrático, o líder transmite aos seus subordinados o que têm de fazer e estes obedecem. A relação entre líder e subordinados dá-se por breves períodos de tempo e vê-se especialmente em situações de tarefas simples e repetitivas. De modo diferente, o líder que detenha um estilo de liderança democrático, procura ir ao encontro dos interesses dos seus subordinados o que contribui para os altos níveis de empenhamento na organização. Contrariamente, o estilo de liderança liberal os subordinados já possuem autonomia para terem as suas próprias decisões, não havendo envolvimento por parte do líder no trabalho realizado.

Este estilo de liderança é de difícil aceitação, na medida em que só é executável excepcionalmente, em situações em que os liderados são especialistas e se encontram bem motivados (Teixeira, 2005).

O problema da liderança está em saber quando se emprega, qual o estilo, com quem, em que circunstâncias e quais as atividades a serem desenvolvidas.

A seguinte tabela evidencia em pormenor as diferenças entre estes três estilos de liderança.

**Tabela 1** – Diferenças nos estilos de liderança de Cartwright & Zander (1975) in Barracho (2012:78).

<b>Autocrática</b>	<b>Democrática</b>	<b>Liberal (<i>Laissez-faire</i>)</b>
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com a participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão de tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros ficam a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e «pessoal» nos elogios e nas	O líder procura ser um membro normal do grupo,	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de

críticas ao trabalho de cada membro.	em espirito, sem encarregar-se muito das tarefas. O líder é «objetivo» e limita-se aos «factos» nas suas críticas e elogios.	regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando questionado.
--------------------------------------	--	---

Enquadrados nesta abordagem surgiram, diversos estudos nomeadamente o Estudo da liderança da Universidade de Michigan dirigido por Rensis Likert (1903-1981). De acordo Robbins (1996) a equipa do estudo de Michigan encontrou duas dimensões do comportamento do líder, (1) o comportamento orientado para a tarefa ou aspectos burocráticos, em que o líder dá importância ao aspeto técnico do trabalho e a sua principal preocupação é a realização da tarefa ou seja, está orientado sobretudo para a organização do trabalho e (2) o comportamento orientado para os subordinados, em que o líder dá primazia ao relacionamento interpessoal, demonstrando importância com as necessidades dos seus liderados (Judge *et al.*, 2004).

As conclusões do estudo de Michigan deram destaque a um líder que possuísse um comportamento mais orientado para os seus subordinados o que significaria uma elevada produtividade do grupo e uma elevada satisfação no trabalho (Robbins, 1996).

Ferreira *et al.*, (2001) acrescenta na sua obra que Likert chegou à conclusão de que, quanto maior for a mudança do estilo autoritário para o estilo democrático, maior é a sua eficácia, ou seja, maior é a produtividade e satisfação dos colaboradores das organizações.

Por sua vez, Teixeira (2005) sugere que, aquando da escolha do estilo de liderança a seguir, o líder deve ter em consideração certos itens, nomeadamente (1) deve avaliar-se a si próprio, passando depois a avaliar os seus liderados, (2) a situação em que se encontra e, por fim, (3) escolher o estilo de liderança que achar mais conveniente. Sempre que os seus subordinados mudem, ou as situações, o estilo de liderança também deverá ser alterado. Assim sendo, quando o líder manda cumprir uma ordem, está a ser um líder autocrático; quando consulta os seus subordinados para tomar decisões, utiliza e aplica o estilo de liderança democrática e quando sugere algo, está a ser liberal.

Este estudo forneceu as bases para o aparecimento da Teoria Situacional da Liderança nos anos 60 e 80 que iremos abordar a seguir.

### 2.3.3. Teorias Situacionais da Liderança

No sentido de suprir as lacunas da teoria anterior, eis que se manifesta um novo entendimento da liderança intitulada como Teoria Situacional. Tornou-se cada vez mais claro para os investigadores que o fenómeno da liderança e a previsão do sucesso de um líder era mais complexo do que simplesmente isolar alguns traços ou comportamentos preferíveis (Robbins, 1996).

A teoria situacional tem como objetivo mostrar a relação entre a orientação do líder e o desempenho do grupo que ascende diferentes condições situacionais. Não existe por isso um estilo de liderança ideal, mas antes o mais eficaz em determinada situação.

Existem assim, três variáveis fundamentais que determinam se a situação é favorável ou desfavorável ao líder, assim sendo:

- (1) O grupo e as suas relações com o líder, como a confiança e o respeito;
- (2) a estruturação da tarefa atribuída ao grupo, como o grau de formalização da tarefa perante o grupo;
- (3) o poder e a autoridade atribuída ao líder, como a autonomia em exercer o seu poder.

Estas variáveis vão alterar quer numa situação favorável ao líder, onde este é apreciado pelos elementos do grupo e por isso tem bastante poder, atribui a tarefa ao grupo e dirige-o, quer numa situação menos favorável ao líder, onde este não é admirado, tem poder limitado, e dirige um grupo cuja tarefa não é estruturada (Bilhim, 1996).

De acordo com Chiavenato (1993), o que as teorias situacionais defendem é que a cada situação, deve ser aplicado um tipo de liderança que consiga alcançar, o mais possível, a eficácia e a eficiência dos liderados.

Estas teorias permitem ao líder uma maior versatilidade na sua atuação, podendo alterar a situação e adequá-la a um determinado tipo de liderança ou escolher um tipo de liderança e adaptá-lo à situação concreta. No entanto, qualquer que seja o estilo de liderança escolhido, este deve ser agradável para o líder, uma vez que seria calamitoso para o seu desempenho tentar adotar um estilo com o qual não se sinta minimamente à vontade (Bertrand & Guillemet, 1988).

Segundo Bryman (2004), os defensores da abordagem contingencial colocam os fatores situacionais no centro de qualquer entendimento da liderança, procurando especificar as

variáveis situacionais que moderarão a efetividade das diferentes abordagens de liderança. Para explicar essas variáveis os estudiosos julgam que a principal ênfase desse grupo de estudo está dirigida à investigação, além da ação do líder sobre a atitude passiva do subordinado e das características comportamentais dos liderados.

Na esperança de resolverem os comportamentos dos líderes com a eficácia dos grupos liderados, aparecem as teorias da contingência denominadas por primeira geração e, entre elas a mais notória que é a teoria de Fred Fiedler. Segundo Barracho (2012) esta teoria centra-se na relação existente entre o líder e os aspetos de uma determinada situação, ou seja, é a situação que delimita o estilo da liderança em virtude da sua habilidade para se adaptar a ela ou não. Cunha *et al.*, (2007) referem que esta teoria originou várias críticas e como tal, este modelo encorajou os investigadores na deteção de fatores situacionais que interferem na eficácia de liderança, assim, surge a teoria de Hersey & Blanchard designada como teoria de contingência de segunda geração.

Para Hersey & Blanchard (1988) o modelo de liderança situacional sugere que os líderes sigam dois vetores em simultâneo, a orientação para a tarefa (especificar metas a cumprir, fixar prazos, organizar o trabalho) e para o relacionamento (proporcionar apoio e *feedback*, envolver as pessoas nas discussões e atividades, facilitar as interações pessoais). Para Hersey & Blanchard, esta é uma questão central, pelo que o líder deve agir de acordo com a maturidade do seguidor. Para o líder optar pelo estilo de liderança mais adequado, tem que entender a maturidade dos seguidores no que se refere à disponibilidade para a execução das tarefas ou à capacidade e/ou confiança do seguidor.

Na teoria situacional de Hersey & Blanchard, existem quatro tipos de liderança, estilo “estabelecer”, “persuadir”, “partilhar” e “delegar”, identificados na figura 1, que refere-se à combinação do relacionamento e do comportamento perante a tarefa (Ibidem).



Figura 1 – Liderança Situacional de Hersey & Blanchard, 1988:171

Desta forma, o modelo sugere que quando a maturidade do seguidor é alta, o modelo de liderança situacional exige um estilo de delegação, ou seja uma intervenção mínima do líder. Por outro lado, quando a maturidade do seguidor é baixa, o modelo apela para um estilo dirigido para a tarefa, dando ordens ou estabelecendo-as, numa supervisão rígida mas adequada ao êxito da tarefa (Cunha *et al.*,2007).

Hersey & Blanchard (1988) acreditam que os líderes devem ser flexíveis e adaptar os seus estilos aos seguidores, sendo que as situações mudaram ao longo do tempo. Esta vontade de entender o desenvolvimento do seguidor e responder com flexibilidade permite que o líder se torne menos diretivo e os seguidores mais maduros (Cunha *et al.*,2007).

Apesar das críticas a este modelo, os resultados sugeriram que a orientação para as tarefas é mais importante para subordinados de posições inferiores, contrariamente, a orientação para as pessoas o é para subordinados de posições superiores. Este modelo continua a contribuir para a compreensão da necessidade de os líderes atuarem consoante as situações (Cunha *et al.*, 2007), porém, nos inícios dos anos 80 surgem novos estudos sobre a liderança (Miranda, 2014).

### 2.3.4. Nova Liderança: Transformacional e/ou Carismática e Transacional

O estudo sobre a liderança tem sido constante e as mais recentes abordagens da liderança contempla duas categorias de comportamento – a Liderança Transformacional e a Transacional (Yukl, 2009).

Segundo Miranda (2003) a teoria da liderança transformacional,

“produz-se quando líderes e seguidores se articulam atingindo níveis superiores de motivação e moralidade. As suas finalidades fundem-se. As bases do poder entrelaçam-se não como contrapesos, mas como apoios mútuos para uma finalidade comum. O líder transformacional reconhece as necessidades atuais dos seguidores, mas para além disso tem em atenção os seus motivos potenciais e procura satisfazer necessidades de nível superior” (p. 59).

Na mesma linha de pensamento, Eagly & Carli (2003) afirmam que “a liderança transformacional é orientada para o futuro, fortalecendo as organizações pois inspira o empenho e a criatividade dos seguidores” (p.815). Este tipo de líder possui uma gama de qualidades que o faz atravessar com sucesso situações pouco favoráveis e de diversidade, o que quer dizer que alguns traços do líder propendem aumentar o carisma, “mas mais importante é o contexto que torna os atributos e visão do líder” (Barracho, 2012:167) importantes para as necessidades dos liderados.

O carisma é um dos principais elementos definidores da liderança transformacional e segundo Yukl (1989:204) o carisma “é uma palavra grega que significa dom de inspiração divina”, podendo ser definida como a habilidade de realizar milagres ou predizer acontecimentos futuros.

Rego & Cunha (2013) partilham o mesmo pensamento de Yukl (1989), referindo que,

“Carisma, do grego *Kharisma*, significa graça de origem divina. É frequentemente, associado ao dom do líder que induz os seguidores a corresponderem às suas expectativas. Porém, se o carisma fosse apenas o fruto desse dom, o líder seria carismático qualquer que fosse a situação” (p.145).

De acordo com o dicionário de Psicologia, Barracho (2012) aduz que carisma “é uma qualidade especial de atracção ou magnetismo pessoal que conduz a uma liderança efetiva” (p. 165). Este autor inspirado em Hummel (1972) refere que o carisma urge em momentos de grande tensão, angústia, quando as crises são crónicas, em momentos em que é essencial um «salvador» (Ibidem).

A tese de Klein & House (1995) alude uma metáfora apelativa, ao considerarem que o carisma é fruto de conjugação de três elementos: uma faísca (o líder com os seus atributos e comportamentos carismáticos), o material inflamável (os seguidores que estão abertos e suscetíveis ao carisma) e o oxigénio (o ambiente carismático, normalmente caracterizado pela percepção de crise e pelo desencantamento com a situação vigente). Por isso, basta a ausência de um destes elementos para que a liderança carismática não progrida.

Com base nestas diferenciações, Robbins (1998) comenta que a principal questão acerca da liderança carismática se estabelece na forma como os líderes carismáticos conseguem influenciar os seus subordinados. Para este autor, o processo de influência acontece em quatro fases: (1) O líder articula uma visão atrativa, que apresente um sentido de continuidade para os seguidores, associando o presente a um futuro melhor; (2) O líder comunica as suas expectativas de desempenho e expressa a confiança de que elas serão atendidas, despertando a auto-estima e a auto-confiança nos seguidores; (3) O líder comunica um novo sistema de valores, através de palavras e ações, fornecendo o exemplo de comportamento que os seguidores devem apresentar; (4) O líder submete-se a auto-sacrifícios e (5) manifesta comportamentos diferenciados e inovadores, para demonstrar a sua coragem e convicção de que a sua visão será transformada em realidade.

House & Mitchell (1974) acrescentam duas proposições que contribuem para esta caracterização. Em primeiro lugar, o comportamento do líder carismático é aceitável e satisfatório para os seguidores, na medida em que eles adotam este comportamento como fonte futura de satisfação. Em segundo lugar, o comportamento do líder carismático é motivador e aumenta o esforço para o alcance dos objetivos, desde que este comportamento produza satisfação do seguidor para o desempenho efetivo e complemente o seu meio ambiente, proporcionando treino, orientação, apoio e recompensas para o desempenho efetivo.

Tal como os carismáticos, os líderes transformacionais ativam fortes emoções nos seguidores e induzem-nos a identificarem-se como o líder. Os líderes carismáticos tendem a gerar reações extremas de amor-ódio, os transformacionais suscitam respostas menos extremas. Os transformacionais encontram-se em qualquer organização em qualquer nível, já os carismáticos são mais raros (Cunha *et al.*, 2007).

A relação que se cria entre o líder carismático e os seus subordinados é influenciada por aspetos emocionais e afetivos, onde a liderança exercida não é provocada por regras e posto, mas sim pela opinião que os liderados têm do líder. Esta opinião baseia-se nas suas qualidades pessoais, desde a sua força e coragem até à forma como usa a sua palavra. Deste modo quem

segue o líder carismático tem uma enorme devoção e reconhecimento ao líder, seguindo-o sem hesitar (Didier & Mendonça, 2007). Para que exista uma relação de confiança entre o líder carismático e os seus subordinados é preciso que estes encarem o líder como legítimo, de modo a criar uma relação forte e leal (Vasconcellos, 1999).

Deve-se ter em conta que o carisma é importante na liderança de uma pessoa, porque para além de inspirar os subordinados, facilita as transformações que o líder quer produzir. Para isso deve sempre manter uma forte e estreita relação com os seus colaboradores.

Já Dutra (2008) inspirado em Max Webber (1980) define carisma como um dom natural, onde o líder apresenta qualidades notáveis e uma capacidade de envolvimento acima da média. Para estarmos perante uma liderança carismática é necessária a utilização da imagem e presença física. Esta utilização da imagem e a necessidade de presença pode, contudo, criar expectativas nos subordinados que depois o líder pode não conseguir atingir.

Por sua vez, Dubrin (1995) acrescenta que o líder carismático deve ter como característica-chave a visão. Outra característica referida é a excelente capacidade de comunicação. O líder carismático é alguém com uma capacidade de discurso fenomenal, sendo capaz de apresentar situações negativas de forma verdadeiramente motivadora. O líder carismático para além de mostrar uma forma de futuro, ensina novas modalidades de agir, abordar e resolver os problemas.

Na tabela 2 apresentamos as componentes comportamentais entre um líder carismático e o líder não carismático segundo Conger & Kanungo (1987:641), apontando os primeiros “para a obtenção de níveis superiores de desempenho, tanto na liderança direta, assim como no desempenho extraordinário organizacional sobretudo nos momentos de crise e mudança” (Rouco & Sarmiento, 2011:102).

**Tabela 2** – Comportamentos entre os líderes carismáticos e não carismáticos de Conger & Kanungo, 1987:641.

<b>Componentes</b>	<b>Líder não-carismático</b>	<b>Líder carismático</b>
Relação com o <i>status quo</i>	Essencialmente concorda com o <i>status quo</i> e luta para mantê-lo	Essencialmente opõe-se ao <i>status quo</i> e luta para mudá-lo
Objetivos futuros	Objetivo não muito discrepante com relação ao <i>status quo</i>	Idealiza uma visão que é altamente discrepante do <i>status quo</i>
Digno de estima	Perspectiva compartilhada que o torna estimado	Perspectiva compartilhada e uma visão idealizada que o torna estimado e herói honrado, digno de identificação e imitação
Integridade de caráter	Defesa desinteressada na tentativa de persuasão	Defesa desinteressada envolvendo grande risco pessoal e custo
<i>Expertise</i>	Utiliza expertise por meio dos meios disponíveis para atingir objetivos de acordo com o modelo da ordem vigente	Uso da expertise por meios pouco convencionais ultrapassando a existência de outros
Comportamento	Convencional, conformado com as ordens vigentes	Pouco convencional e contra-normativo
Sensibilidade ambiental	Baixa necessidade de sensibilidade ambiental para manter o <i>status quo</i>	Alta necessidade de sensibilidade para mudar o <i>status quo</i>
Articulação	Fraca articulação dos objetivos e motivações para liderar	Forte articulação de uma visão de futuro e motivação para liderar
Base de poder	Posição de poder além do poder pessoal (baseado em recompensas, expertise e ligação com um amigo que é similar aos outros)	Poder pessoal (baseado na expertise, respeito e admiração por um herói único)
Relacionamento com liderados	Igualitário, objetivando consenso ou ordem oficial. Provoca ou pede às pessoas para compartilhar sua visão	Elitista, empreendedor e exemplar. Transforma as pessoas para compartilhar as mudanças radicais defendidas por ele

Barracho (2012) refere que a liderança transformacional é operacionalizada através de quatro dimensões que são teoricamente independentes, podendo adquirir diferentes perfis mediante as pontuações alcançadas em cada uma delas:

- A componente carismática – este é o nível mais elevado da liderança transformacional. As características no líder transformacional são de natureza sócio-afetiva e inspiram nos subordinados sentimentos de lealdade, admiração e identificação, que ultrapassam os meros interesses individuais. O líder carismático proporciona visão e sentido de missão, inspira orgulho, ganha respeito e confiança. São apontados como inovadores, tem auto-confiança e uma elevada auto-estima, determinação fora do normal, capacidade para captar as necessidades mais profundas dos seguidores (Barracho, 2012).
- A motivação inspiradora – caracterizada por ser um sub-fator da liderança carismática, esta dimensão “relaciona-se com a capacidade do líder em agir como se fosse um modelo para os seguidores” (Ibidem:159). Consegue provocar entusiasmo e motivação dos subordinados na concretização das tarefas e objetivos do grupo. Representa “a capacidade de vislumbrar o futuro, de clarificar situações futuras, de estabelecer uma

missão, de encontrar oportunidades nas dificuldades das organizações e transformá-las em êxito” (Miranda, 2003:71).

- A consideração individualizada – Nesta dimensão o líder dá orientação, comunica oportunamente a informação, apoia-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial e delega responsabilidades aos subordinados. Os relacionamentos individuais dentro do grupo são nesta dimensão valorizados. Segundo Bass (1990) estes líderes tendem a ser na sua maioria, amistosos, informais, próximos, tratando os subordinados como iguais, ou seja, como os indivíduos são diferenciados, o líder acaba por ser sensível a cada uma dessas particularidades e é capaz de tratar cada um segundo as suas necessidades e identidade própria, isto é, cada liderado é reconhecido de forma individual e segundo as suas aspirações e necessidades.
- A estimulação intelectual – este conceito consiste em estimular nos seguidores a tomada de consciência dos problemas, dos seus próprios pensamentos e imaginação e ajudá-los a reconhecer as suas próprias crenças e valores, mais do que uma orientação de ação direta. O líder destaca a originalidade, como um valor importante, pelo que tolera e promove a expressão de ideias e pontos de vista diferentes dos seus.

Por sua vez, Bass (1990) considera que os líderes exibem dois tipos de comportamentos transacionais: a recompensa contingente e a gestão por exceção.

- Recompensa contingente – o líder nesta dimensão refere com frequência aos subordinados o que eles devem fazer se pretendem obter uma determinada recompensa pela sua dedicação. O líder constrói o caminho ao sucesso através da recompensa pelo desempenho, ele deixa claro quais são as suas expectativas, troca promessas por recursos, faz acordos satisfatórios para todos, negocia por recursos, troca assistência por esforço e elogia seguidores que alcançaram sucesso.
- Gestão por exceção – caracteriza-se por um ativo e passivo, sendo que no primeiro o líder avalia o desempenho dos seguidores e toma ações corretivas se ocorrem desvios. Ele cria regras para evitar erros. Este tipo de líder presta muita atenção a qualquer problema e tem sistemas de controlo e monitorização para detetar com antecedência possíveis problemas. No passivo o líder não interfere até que o problema se torne sério. Ele espera para tomar uma acção até que os erros sejam trazidos à sua atenção. Ele evita mudanças desnecessárias. Posteriormente surge o líder *laissez faire* em que o líder evita aceitar suas responsabilidades e não está presente quando é necessário. Deixa de atender

pedidos de ajuda e resiste em expressar as suas visões sobre temas importantes. Oferece pouco em termos de direção ou suporte. Ele evita tomar decisões, é desorganizado e permite que outros façam isto por ele.

Podemos aferir deste sub-capítulo que a fórmula para uma liderança eficaz numa organização é mais transformacional que transacional e como tal os líderes devem possuir comportamentos e competências como carisma, inspiração, estimulação, consideração, traços estes que contribuem para uma maior motivação dos seguidores. A liderança transformacional é referida na literatura como tendo efeitos positivos quer ao nível organizacional quer nos próprios seguidores (Miranda, 2010). É com base nesta perspetiva que iremos nos próximos capítulos tentar perceber se as mulheres do nosso estudo possuem aptidões de uma liderança transformacional e/ou carismática e quais os seus estilos de comunicação.

## **2.4. A Liderança Feminina**

Ao longo dos tempos, vários estudos revelaram que as questões relativas à participação pública das mulheres não têm sido tidas em conta, uma vez que, os homens são conotados com o espaço público, já as mulheres são remetidas para o espaço privado, para o lar (Macedo & Koning, 2009).

Temos assistido a um estereótipo de liderança, cujo perfil está assente na masculinidade, ou seja, sendo pessoas fortes, diretivas e decididas. Apesar das mulheres conquistarem um maior acesso à supervisão e cargos de chefia intermédia, continuam bastante raras, como líderes de elite e executivos de topo (Eagly & Karau, 2002).

As razões acima identificadas devem-se ao facto da existência de um estereótipo subtil sobre as características das mulheres que as coloca em posição de desvantagem em relação ao homem.

Quando a mulher ascende numa organização, normalmente o ambiente do acolhimento não é agressivo, mas sim de raridade e sem perspetivas de um convívio normal, pelo peso dos estereótipos tradicionais (Muller, 2008:103 *in* Carreira *et al.*, 2001).

Apesar de, muitas vezes, as mulheres estarem melhor preparadas do que os homens para determinados postos de alto nível, é-lhes mais fácil a eles aceder a esses cargos. Verifica-se, desta forma, um decréscimo no número de mulheres à medida que se sobe os lugares na

hierarquia de uma organização. As mulheres continuam “praticamente invisíveis na gestão de topo” (Ibidem:105).

Segundo o relatório da Comissão Europeia (2009), somente um em cada dez postos de direção das empresas europeias mais conceituadas é ocupado por mulheres.

Neste contexto podemos dizer que, por um lado, “os níveis mais baixos dos postos de direção começam a tornar-se “neutros”, os mais altos continuam “masculinizados”, e, por isso, fora do alcance das mulheres. Acresce que quando estas conseguem chegar a ocupar postos de liderança se concentram, maioritariamente, em sectores de atividade económica tradicionalmente femininos, como o ramo alimentar, a manufatura, os serviços, a educação e o comércio. Assim, as mulheres tendem a ficar confinadas aos níveis mais baixos da hierarquia da gestão, a supervisionar trabalhadoras do seu próprio sexo, restringindo-se o seu papel na decisão, essencialmente, a fornecer informação aos homens que, posteriormente, tomam as decisões” (Nogueira, 2010:105).

Neste seguimento, também Macedo & Koning (2009) referem que a

“entrada das mulheres parece ainda mais dificultada em sectores do trabalho predominantemente masculinos, particularmente no que concerne a posições de autoridade e de tomada de decisão, associadas a modos de liderança mais convencionais. Mesmo quando conseguem aceder a esses lugares de poder institucional, as mulheres permanecem exógenas a uma cultura masculina dominante, promotora e legitimadora do mundo do trabalho” (p. 65).

Naturalmente que a ascensão da mulher a cargos executivos e de topo advêm de uma série de fatores, como por exemplo (1) o aumento da escolaridade que proporcionou à mulher as competências necessárias para concorrer com os homens aos vários cargos; (2) o adiamento da maternidade e o aumento de suportes sociais que facilitam à mulher o equilíbrio entre a vida familiar e profissional (Gondim *et al.*, 2009); (3) as legislações mais igualitárias; (4) o autocontrolo da natalidade (Silveira, 2006) e (5) as novas tecnologias reduziram os fardos domésticos (Nolen-Hoeksema, 2010).

No entanto existe outros fatores, e não menos importantes tais como a forte influência na infância dos seus modelos de referência, o seu potencial pessoal e a sua formação no serviço aos outros os fatores de maior relevância no tipo de liderança que exercem hoje (Chandler, 2011).

Já num outro estudo, este com 493 universitários em conclusão nos cursos de graduação, foram as mulheres que revelaram uma maior coerência interna e motivação quer para a escolha quer para o desenvolvimento da carreira profissional, sendo talvez esta determinação o fator que as conduz ao alcance dos seus objetivos profissionais (Lemos *et al.*,2005).

Estudos revelam que as mulheres tendem a manifestar um estilo de liderança democrática, trabalhando cooperativamente com os outros para concluir projetos e objetivos, por sua vez, os homens tem maior probabilidade de adotarem em estilo autocrático, focado em acumular e exercer poder (Nolen-Hoeksema, 2010).

Neste seguimento e segundo o projeto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Effectiveness*) que inclui 61 culturas, dirigido por Robert J. House (2005), com o objetivo de analisar as inter-relações entre a cultura social, cultura organizacional e suas práticas assim como a liderança organizacional, estabeleceu-se um consenso quanto à definição de liderança, como sendo “competência de um indivíduo tem para influenciar, motivar e habilitar outros a cooperarem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” (p.15).

Partindo dos estereótipos de género, nas quais as mulheres desempenham um estilo de liderança orientado para as relações interpessoais e afiliativas e que os homens seguem um estilo mais orientado para a execução da tarefa, os estudos de Eagly & Johnson (1990), demonstram que no ambiente organizacional, existem algumas limitações que provocam nos seus líderes (homens ou mulheres) a adoção de estilos semelhantes, e ainda que as organizações são mais propensas a escolher mulheres cujo estilo de liderança seja mais aproximado da do homem, não criando por isso espaço para expressarem a sua inclinação feminina. Estas duas razões foram as que os autores encontraram para o facto de não terem encontrado diferenças significativas entre a liderança feminina e masculina.

A riqueza emocional que advêm de características das mulheres dá a possibilidade de não só elas serem emocionais como permitirem que os outros também o sejam, fazendo com que as pessoas se sintam compreendidas. Esta capacidade emocional, leva a mulher a reconhecer as suas emoções “mas também permite-lhes sintonizarem-se com o que os outros estão a sentir” (Nolen-Hoeksema, 2010:81), permitindo por isso criar empatia com o outro, podendo elogiar em momentos oportunos, fortalecer a confiança, lealdade ou desapontamento, ou comunicar uma mudança.

Segundo Muller (2008) as mulheres devem deixar fluir naturalmente as suas características, para que estas sejam conhecidas de todos, explorando o seu próprio estilo e não imitando o modelo de liderança masculino. A sua conquista tem sido lenta mas persistente e estruturada com inteligência e muita perspicácia. Existem no entanto, enormes vantagens em que ambos (homens e mulheres) criem sinergias nas organizações.

Cada vez mais e em estudos mais recentes, apontam para a urgência dos líderes responderem aos diferentes contextos requerendo flexibilidade e um comportamento adaptativo.

A flexibilidade mental é uma das principais razões pelas quais as mulheres vão conquistando posições de liderança, à medida que a economia se torna mais global, estas líderes encontram muitos caminhos para alcançarem os seus objetivos, não são conformistas nem rígidas, pelo que pegam nos recursos disponíveis e utilizam, criando novas soluções (Nolen-Hoeksema, 2010).

Existem no entanto, algumas crenças que persistem em afirmar que um projeto profissional na mulher trás futuramente consequências negativas na sua relação materna e em seus casamentos mas a pesquisa sistemática de Barnett (2004) indica que, em média, o projeto profissional, embora que exigente, é especialmente importante para o bem-estar das mulheres. As razões apontadas neste estudo evidenciam uma superioridade na autoestima proveniente de uma realização pessoal e ainda pela independência financeira que proporcionava (dependente da situação) uma melhor qualidade de vida para a família como um todo.

O benefício da diversidade de papéis, tal como a identidade social é ainda apoiado por outras pesquisas, como a da psicóloga Nolen-Hoeksema (2010) que afirma que estes oferecem uma importante proteção contra traumas da vida, afastando os sentimentos de depressão e ansiedade, mesmo quando confrontadas com grandes fatores de *stress*.

Explica-se que, provavelmente pelo contacto de grupos de pessoas diversificadas com quem conviver e recorrer em caso de necessidade, podem nutrir-se de satisfação e elevar a sua autoestima.

Quanto aos erros que possam advir da sua tomada de decisão, as mulheres tendem a ter uma relação mais tranquila sem minimizar o valor do erro, no entanto algumas tendem a usar uma forma mais agressiva de lidar com os erros se sentirem que serão julgadas por falta de rigidez da sua autoridade (Muller, 2008).

McKinsey (2007) publicou um estudo em que no universo de 100 organizações demonstraram por publicação a composição dos seus órgãos de gestão, dos variados setores de atividade, desde a Europa, EUA e Ásia, e pela análise de 58.240 respostas, os resultados foram estatisticamente importantes: (1) as organizações com maior percentagem de mulheres em cargos de gestão também são as empresas que têm o melhor desempenho e (2) organizações com três ou mais mulheres em funções de gestão de topo obtiveram a pontuação mais alta para cada critério de avaliação traçados pela McKinsey na avaliação de desempenho organizacional, como sendo: inovação, responsabilidade, capacidade, motivação, orientação para o exterior, liderança, coordenação e controlo, visão, ambiente de trabalho e valores.

Os resultados do estudo de Rosette & Tost (2010) aventam que uma vez quebrados os “tetos de vidro”, as mulheres podem ter uma vantagem na liderança em relação aos homens.

Especificamente, quando as mulheres conseguem chegar a uma posição de topo pelas características que lhes são únicas, como a construção de relações fortes, trabalho em equipa, cuidar dos seus colaboradores através da formação e desenvolvimento. Estas características são consideradas mais benéficas para a organização, o que sugere uma nova construção do que é ser um bom líder.

Segundo Muller (2008) as mulheres dedicam um maior cuidado aos sentimentos dos outros, usando a sensibilidade na tomada de decisão, o que causa relações mais próximas e mais humanizadas, criando uma maior coesão e adesão na equipa.

No estudo de outros autores (Santos *et al.*, 2008) foram encontrados resultados que corroboram a afirmação anterior. Este estudo pretende testar a relevância do modelo teórico de liderança funcional, verificando se existia relação entre o conjunto de competências do líder com a eficácia da equipa. Os resultados obtidos comprovam que as competências dos líderes testados encontraram-se associadas à eficácia das equipas lideradas.

Noutro estudo que teve a participação de 323 pessoas (graduadas e estudantes pós graduados) que visava compreender a resposta a um debate emergente sobre a existência de vantagens das mulheres em liderança nos contextos atuais, Rosette & Tost (2010) verificaram que o sucesso da organização era atribuído às mulheres que estavam em liderança de topo, pela maior facilidade na comunicação, maior competência de gestão e maior eficácia em geral, dando uma vantagem considerável na liderança qualificada executada por mulheres.

Joseph Jr. (2009) aduz que há quem ache que o estilo de liderança considerado “feminino” tem cada vez mais adeptos. No entanto, em tempos, quando uma mulher queria chegar ao topo de uma organização, tinha, por norma, optar um estilo de liderança dito masculino. Contudo, atualmente exige-se uma liderança mais participada e integrada – muito próxima do modelo transformacional e/ou carismático de liderança - o que faz com que seja dado enfoque ao estilo de liderança ‘feminino’ como a liderança mais eficaz.

Todavia, “as mulheres gestoras parecem estar num processo tipo *double-bind* (de ambiguidade) no que diz respeito ao seu estilo de gestão. Se elas se comportam com um estilo feminino estereotipado são julgadas como menos eficazes, porque não se conformam aos padrões masculinos; mas se empregarem um estilo de gestão identificado como masculino, são igualmente mal vistas, principalmente do ponto de vista da sua imagem social” (Nogueira, 2010:107), o que significa que, a mulher ainda não sabe qual o estilo de liderança a adotar.

Gina Santos (2010), com base em Judy Rosener (1990) e Bernard Bass *et al.* (1996), refere

“que as mulheres gestoras se caracterizam por um estilo de liderança transformacional: elas são mais capazes de fazer com que os colaboradores transformem os seus interesses próprios em interesses globais, pela prossecução dos objetivos gerais da organização, e atribuem muito mais o seu poder a características pessoais como o carisma, o esforço árduo ou maiores capacidades de relacionamento interpessoal. (...) Já o estilo de liderança masculino pode ser definido como mais transacional: eles perspetivam a relação com os colaboradores como uma transação, existe uma troca de recompensas pela realização de um determinado serviço ou uma punição por um nível de desempenho inadequado, e utilizam mais o poder derivado da posição organizacional ou da autoridade formal na interação com o outro” (p. 108).

Contudo, a autora que citamos, apoiando-se em Mats Alvesson & Yvonne Due Billing (1997), escreve que mesmo que se verifiquem diferenças de género quanto ao estilo de liderança adotado, deve-se ter em conta que dentro do mesmo grupo formado com base na categoria sexual também pode existir grandes variações, sendo que as diferenças de género relativas ao estilo de liderança não devem ser uniformes, pois estas variam de acordo com o contexto em que estão inseridas e com “a profundidade de “genderização” da cultura e práticas organizacionais” (Santos, 2010:110).

Os autores Macedo & Koning (2009) falam da importância do empoderamento feminino, sendo que “empoderar inclui ganhar voz, ser escutada e ter autonomia como cidadãos/ãs, sujeitos com necessidades, direitos e responsabilidades” (p.148). É fundamental que as mulheres interiorizem que são potenciais líderes, desenvolvendo as suas competências, no sentido de, para além de pensarem as suas carreiras, terem em conta a possibilidade de ocuparem lugares de poder, fazendo uso dessas mesmas competências, tal como os homens. Para que isso aconteça, “é importante que as mulheres afirmem que são cidadãs responsáveis e líderes que desejam determinar, conjuntamente com outros, o conteúdo e o futuro da sociedade” (Nogueira, 2010:114).

É com base nesta perspetiva que iremos compreender, quais os comportamentos que as oficiais demonstram ter no exercício da sua liderança numa organização militar.

### **2.4.1. Liderança Feminina em contexto militar**

No Exército, tal como nas outras organizações, o comandante preocupa-se com a complexidade da organização. Nas organizações, os comandantes são responsáveis por lhe dar vida, transformando o potencial humano em ações que geram desempenho. Para que estas ações sejam voluntárias, a liderança têm um papel fundamental sendo uma ferramenta de apoio ao comandante que tem como objetivo proporcionar uma interação entre os membros de um grupo, na qual ser líder implica “influenciar os seus seguidores em situações cujo esforço máximo é o sacrifício da própria vida e cujos objetivos propostos são vitais para a sobrevivência coletiva de uma determinada nação” (Rouco & Sarmiento, 2010:73).

Segundo Santos (2014) o líder militar deverá orientar-se para as pessoas a partir de comportamentos de relação e interação, a que está associado o poder e a influência, e orientar-se para as tarefas/objetivos, no sentido do cumprimento da missão e da eficácia organizacional. Simultaneamente, deverá promover constantemente o seu autodesenvolvimento e o desenvolvimento dos seus subordinados, esta última é, uma das mais ilustres tarefas do líder.

Liderar em contexto militar é muito mais do que conseguir que os seus subordinados atinjam os objetivos organizacionais (a orientação para a missão), é também ter a capacidade de retirar o melhor do seu potencial (a orientação para as relações humanas), pelo que a relação entre a motivação, satisfação e desempenho – esforço extraordinário – devem estar sempre presentes.

Segundo Alves (1999), a tradicional exclusividade de tarefas masculinas e femininas atenuou e o papel da mulher na família foi sofrendo alterações como consequência da sua integração profissional em áreas tradicionalmente reservadas aos homens. A incorporação de mulheres nas Forças Armadas (FFAA) pode considerar-se como um resultado do longo processo de defesa da igualdade de tratamento e oportunidades entre indivíduos de ambos os sexos. De entre as grandes instituições Sociais, a Militar foi, porventura, uma das mais fechadas em relação à inclusão do sexo feminino.

O ingresso das mulheres nas FFAA Portuguesas aconteceu em 1961 mais concretamente na Força Aérea Portuguesa (FAP), após a conclusão do 1º curso de Enfermeiras Pára-quedistas, mais designadamente tratadas por as pioneiras “Seis Marias”. Estas primeiras militares foram graduadas cinco em Alferes (Enfermeiras Paraquedistas) e uma em 1º Sargento (Auxiliar de Enfermagem). “Entre 1961 e 1974 foram ministrados um total de 12 cursos de Enfermeiras

Paraquedistas, que permitiu o ingresso no quadro de 46 militares desta especialidade” (Borrego *et al.*, 2009:5).

Carreiras (1999:84) afirma que “(...) em Março de 1992, o Exército – onde mulheres oficiais desempenhavam já funções como médicas e farmacêuticas – admitiu 34 jovens com vista ao cumprimento do serviço militar, e no mesmo ano abriu portas (...) da Academia Militar a cadetes-alunas” através do Despacho do General Chefe de Estado-Maior do Exército, na altura, José Alberto Loureiro dos Santos.

Santos (2012) no seu livro *Forças Armadas em Portugal* refere que o ingresso das mulheres na instituição militar foi o início de uma reorganização interna do Exército, de forma a acolher os seus novos membros e garantindo as condições mínimas imediatas como por exemplo, adaptar a regulamentação existente no que diz respeito às armas e serviços onde as militares poderiam ser enquadradas, as tabelas de avaliação física, bem como a adaptação nas U/E/O (Unidades/Estabelecimentos/Órgãos). Porém, nem tudo era fácil, pois uma “esmagadora maioria dos oficiais mostrava-se claramente favorável à integração de mulheres nas Forças Armadas, cerca de 90%” mas quanto “às funções a desempenhar pelas mulheres” (Carreiras, 1999:88) houve uma divisão de opiniões entre estes, sobretudo quanto à integração feminina em determinadas armas ou serviços.

Com vista a suprir as necessidades, originadas pelo fim do serviço militar obrigatório, o poder político teve consciência da relevância do recrutamento feminino. A necessidade de recrutar mulheres foi pela primeira vez incluída como objetivo relevante no discurso oficial do Ministério da Defesa Nacional (MDN), “A adesão voluntária de mulheres às Forças Armadas vai alargar substancialmente o universo de recrutamento sendo previsível um acréscimo destes efetivos em serviço na instituição militar” (Carreiras, 2002:258).

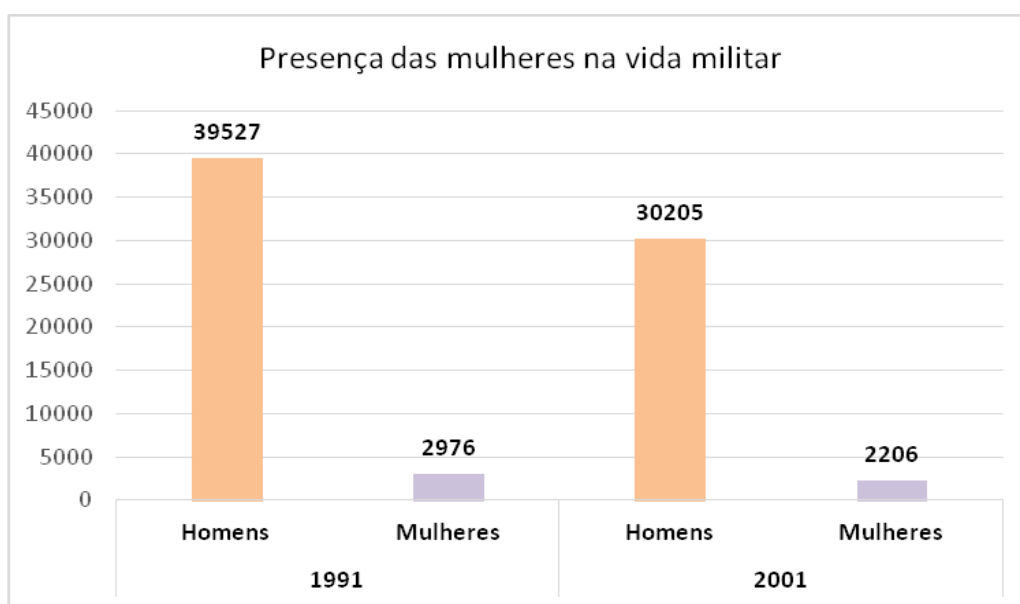
Verificamos assim, que em Portugal, a integração de mulheres nas FFAA desenvolveu-se na década de 90 do século XX, “coincidindo com um processo de reestruturação e redimensionamento das FFAA, no âmbito do qual o Serviço Militar foi objeto de significativas alterações, designadamente no que se refere à redução do tempo de prestação do Serviço Efetivo Normal (SEN) e aos novos regimes de voluntariado e contrato.” Foi nestes novos regimes de voluntariado e contrato, que a presença feminina nas FFAA se tornou uma realidade (Carreiras, 1995:98).

Primeiramente, as militares femininas estavam impedidas de concorrerem para as Armas Combatentes, agora, estas restrições têm vindo a ser suprimidas. Em Portugal desde 2008 que o

princípio da igualdade de género no acesso a todas as classes e especialidades tem de ser respeitado. No entanto, apesar de legalmente não existirem restrições à entrada de mulheres em qualquer especialidade das FFAA, ainda não foram admitidas mulheres em algumas especialidades, como por exemplo, nas Operações Especiais (Rangers) e nos Comandos.

O gráfico 1 demonstra que só a partir dos anos 90 a presença das mulheres na vida militar tem alguma expressão, ainda ínfima quando comparada com a presença dos homens.

**Gráfico 1** – Presença das mulheres na vida militar



Fonte: INE, Censos 1991 e 2001

Um estudo comparativo de Helena Carreiras, que se baseou empiricamente em entrevistas realizadas com mulheres oficiais, explorou, entre outras dimensões, as questões relacionais do quotidiano das mulheres nesta ocupação e definiu uma tipologia que organiza as diversas estratégias de integração das mulheres. As mulheres que entraram na vida militar, ainda que se distribuíssem predominantemente por setores de apoio, de acordo com a autora, já estavam também distribuídas por outras especialidades (Carreiras, 2004). Contudo, como a mesma autora refere, encontram-se várias restrições à entrada das mulheres em áreas da vida militar, nomeadamente “em funções relacionadas com o combate” (Carreiras, 2004:91), com uma imagem incompatível com o ser feminino (Castelão, 1999:115).

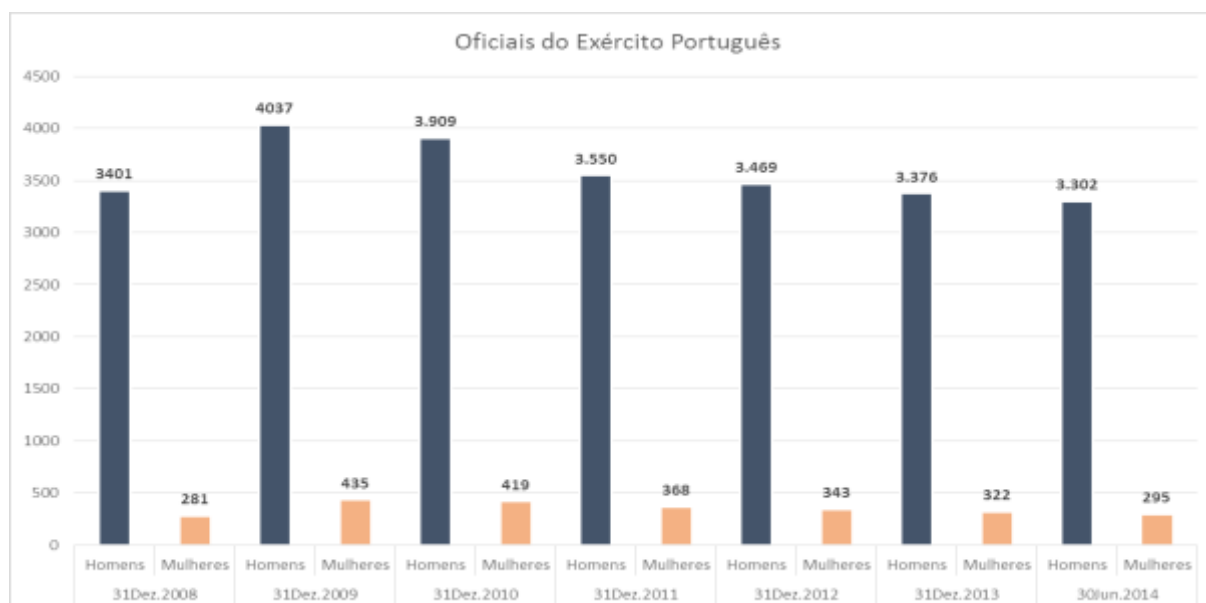
Numa entrevista ao *Boletim Informativo* sobre o modelo de Serviço Militar, Helena Carreiras destaca o modo como o processo de adaptação tem vindo a ser marcado por diversos obstáculos “o excesso de visibilidade que têm como grupo provoca pressões no desempenho; o exagero das diferenças e criação de barreiras por parte do grupo dominante provoca também algum isolamento social; e, finalmente, há um processo de estereotipização em que as mulheres são mais identificadas como membros de um grupo que como indivíduos no exercício da profissão militar” (Carreiras, 2008:2).

#### 2.4.1.1. A evolução dos efetivos femininos no Exército

Na década de 70 do séc. XX, os exércitos do ocidente, na sua maioria, integraram mulheres nas suas fileiras, curiosamente tal não aconteceu em tempo de guerra, de acordo com o passado histórico em que as mulheres eram integradas, para o apoio sanitário, maioritariamente, mas agora integradas como iguais recebendo a formação idêntica à dos homens e desempenhando variadas funções (Carreiras, 1995:97).

Como referimos anteriormente, houve dois acontecimentos nos anos 90 do séc. XX que alteraram a situação das FFAA: acabou o Serviço Militar Obrigatório e passaram a ter voluntários e foram autorizadas as incorporações das mulheres nas fileiras, como consequência houve um aumento do número de candidatos nas fileiras (Santos, 2012), vejamos no gráfico 2 a evolução do efetivo das oficiais do Exército entre 2008 e junho de 2014.

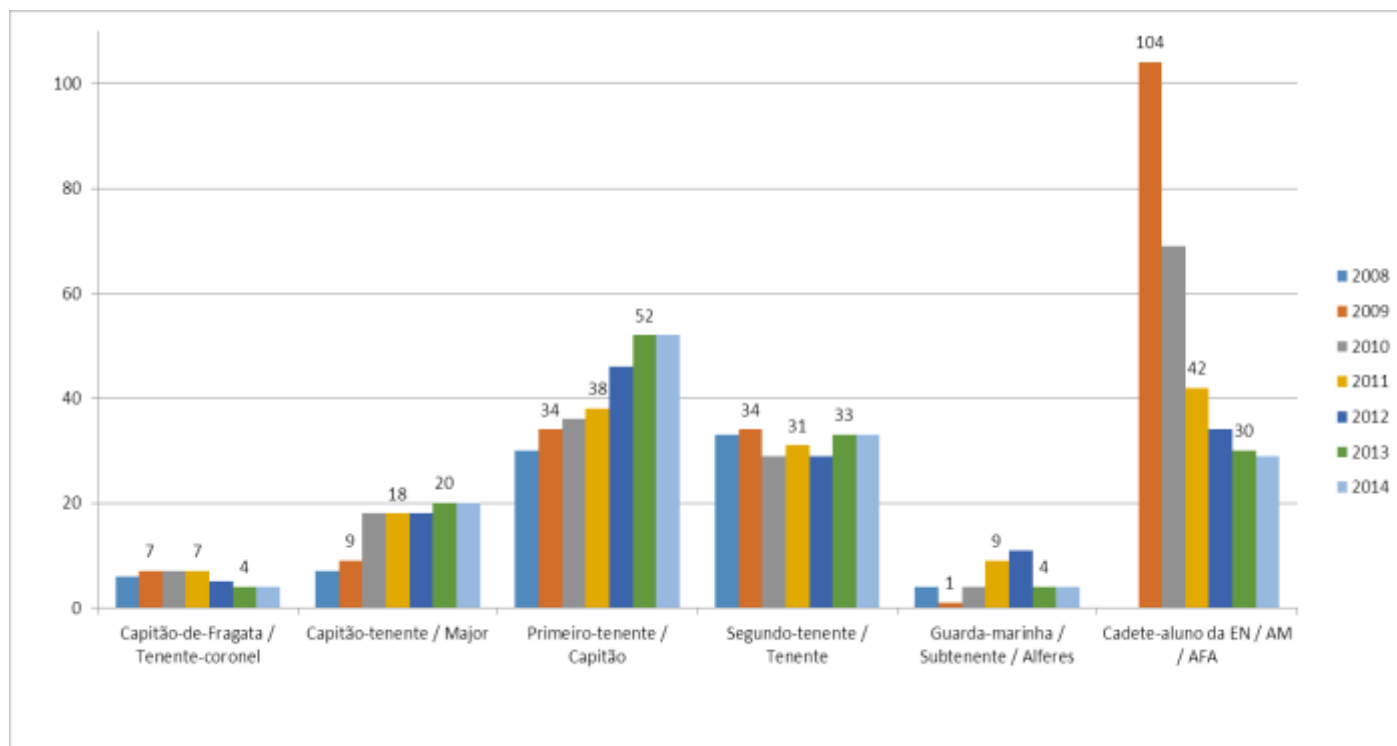
**Gráfico 2** - A evolução dos oficiais por Género 2008-2014



No decorrer destes seis anos, constatamos no gráfico 2 que no ano de 2009 os valores ganham ênfase não só pelo número de mulheres oficiais ser elevado (435), mas igualmente os oficiais masculinos (4037).

Infelizmente, a partir do ano de 2010 até ao presente estes valores têm sofrido um evidente decréscimo, especificamente cerca de menos homens (700) e as mulheres (150).

**Gráfico 3** - A evolução das oficiais no Exército, por Postos (2008-2014)



Ao analisarmos a evolução dos postos das militares femininas no gráfico 3 verificamos que no presente ano (até junho) o posto de Capitão é o que se mais destaca (52), Tenente (33), Major (20) e Tenente-Coronel (4) como Alferes (4).

Devido à conjuntura financeira a que o País está a atravessar, as promoções e a ascensão a postos mais elevados ainda vai continuar adiada por mais uns anos porém, os postos alcançados pelas militares femininas no Exército são, na categoria de oficiais, o de Tenente-Coronel.

O Exército Português têm sido modelo a seguir relativamente à integração do género no seio das suas fileiras, pelas adaptações que teve que efetuar nas suas infraestruturas, bem como regulamentos e demais documentos com o objetivo de haver uma congruência com a entrada das militares na organização, como é o caso dos que dizem respeito à parentalidade, embora, “(...) o

estabelecimento do serviço militar feminino foi uma medida que concretizou o respeito do direito à igualdade de género consagrado na Constituição (...)” (Santos, 2012:66), nomeadamente, o princípio da igualdade é um princípio consagrado na Constituição da República Portuguesa, em que, no seu Artigo 13.º «Princípio da Igualdade», menciona que “Todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei. (...) Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, (...)”

A 12 de dezembro de 2013, foi aprovado através da Resolução de Conselho de Ministros nº 103/2013, o V Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania e Não-Discriminação 2014-2017 (V PNI), tendo o Exército colaborado na construção do Plano de Ação Setorial para a Igualdade para 2014-2017 que incide nos setores da Defesa Nacional e Forças Armadas.

Atualmente, o Exército tem aprovado, o Plano para a Igualdade de Género do Exército para o ano de 2014, que visa concretizar as medidas do Plano de Ação Setorial para a Igualdade nomeadamente: melhorar a página para a Igualdade do Género do Portal da Intranet do Exército; em cada U/E/O sensibilizar a temática do assédio sexual em contexto de trabalho; formações sobre o tema da Igualdade de Género, Cidadania e Não-Discriminação; promover o recrutamento de mulheres nas FFAA através de ações de sensibilização; promoção de ações de sensibilização e de formação em igualdade de género, cultura de paz contra a violência e não discriminação, violência doméstica e assédio sexual, aos alunos dos diversos estabelecimentos militares de ensino; promover estudos de investigação sobre os assuntos de igualdade de género; Promover ações de sensibilização sobre saúde e género no âmbito da saúde sexual e reprodutiva centrada nos seguintes temas: eliminação dos estereótipos de género; planeamento familiar, contraceção e interrupção voluntária da gravidez e atendimento não discriminatório (igualdade de género, orientação sexual e identificação de género); violência de género e violência doméstica; divulgação e monitorização das normas internas de proteção de parentalidade específicas dos militares do Exército de forma a garantir a sua eficácia.

Visto as oficiais terem pouca representatividade no meio militar, iremos no próximo capítulo abordar os estilos de comunicação com o objetivo de tentarmos aferir, o tipo de estilo comunicacional que a nossa amostra adota para comunicar eficazmente com os seus subordinados.

## 2.5. Estilos Pessoais de Comunicação

As pessoas diferem na maneira como se veem a si próprias e esta auto-visão afeta a maneira como comunicam com outras pessoas. É esta auto-visão, em vez de eficácia da comunicação, que determina a forma como a maioria das pessoas comunica.

As capacidades de comunicação são os elementos-chave para uma liderança eficaz. Em primeiro lugar, a comunicação deve assegurar que a pessoa-alvo ou grupo-alvo devem compreender a mensagem específica que o comunicador pretende transmitir. Em segundo lugar, a comunicação deve evocar a resposta desejada. O estilo de comunicação pode afetar o tipo de resposta evocada. Esta afirmação pode ser avaliada segundo os seguintes princípios:

“(a) alguns estilos comunicacionais (e.g., agressivos) podem constituir uma barreira à comunicação; (b) genericamente, um comunicador com um estilo muito vincado tem dificuldade em comunicar com alguém cujo estilo é notoriamente diferente; (c) é presumível que as pessoas sintam mais conforto ao comunicarem com as detentoras de estilos semelhantes ao seu; (d) as diferenças de estilo podem erigir dificuldades comunicacionais, mas também podem suscitar modos criativos de encarar o mundo e resolver os problemas” (Rego *et al.*, 2007:459).

Na literatura há referência a vários estilos pessoais de comunicação, mas os mais comuns são os estilos: assertivo, agressivo e passivo (Ibidem). A tabela 3 ilustra detalhadamente as diferenças destes três estilos.

- Assertivo – uma pessoa assertiva “defende a esfera individual, de forma direta, aberta e honesta, sem abusar da esfera individual do interlocutor. Baseia-se no princípio segundo o qual é incorreto violar os nossos próprios direitos, assim como o direito dos outros em expressarem-se e serem tratados com dignidade e respeito” (Ibidem:459; Rego, 2013:304). Confiante, decidido e realista, o comunicador assertivo "negoceia", em vez de ditar ou adiar, com os outros. Evoca o respeito dos outros, bem como respeita os outros e os seus pontos de vista.

Este tipo de comunicador ouve a outra pessoa, expressa os pontos de vista de forma honesta e faz declarações como observações e expectativas. A pessoa é também sensível aos sentimentos dos outros. "Que alternativas temos?" é a abordagem típica que este tipo de comunicadores adota quando discute caminhos possíveis.

Arménio Rego acrescenta ainda que “a assertividade tende a resultar de sentimentos de autoconfiança, mas a sua prática também gera maior autoconfiança. Forma-se, então,

uma espiral de assertividade em que as causas e os efeitos se reforçam mutuamente” (2013:304).

- Agressivo – uma pessoa agressiva comunica “fazendo ameaças e ataques pessoais. Esta postura pode resultar de sentimentos de vulnerabilidade e falta de autoconfiança. Por vezes, a pessoa é agressiva porque foi passiva durante algum tempo e *transbordou*” (Rego *et al.*, 2007:459). Em situações de crise, os comunicadores agressivos podem ser eficazes. Em situações normais, no entanto, os comunicadores agressivos tendem a alienar as pessoas e a provocar, muitas vezes, contra-agressões. Em vez de alcançar objetivos, poderão pensar que os seus objetivos estão a ser sabotados por seguidores ressentidos.

O autor Rego aduz na sua obra que uma pessoa com este estilo gera “desconfianças, inimizades e, mais cedo ou mais tarde, induz respostas igualmente agressivas nos seus interlocutores” (2013:303).

- Passivo – uma pessoa passiva “comporta-se tímida e retraidamente. Tem dificuldade em defender os seus interesses, em comunicar o que pensa e em discordar dos outros. Daqui resulta que, por vezes, se sente incompreendida e julga que os outros é que deveriam saber onde podem chegar (Rego *et al.*, 2007:459; Rego, 2013:303). Os comunicadores passivos tendem a perder a auto-estima e ficam confusos quanto à sua posição no esquema das coisas. Estão constantemente a reclamar, em vez de fazer o que é necessário. São os seguidores ideais, pois promovem as causas dos outros, mas comumente não são tidos em muita consideração pelos seus colegas.

Na prática, a maioria das pessoas têm uma mistura entre estes três estilos. Para além disso, diferentes situações podem exigir diferentes estilos para serem eficazes, porém, “as pesquisas revelam que o estilo assertivo tende a ser mais eficaz do que os restantes” (Rego *et al.*, 2007:459), contudo, importa salientar que “é fundamental assumir uma postura de assertividade responsável, ou seja, que não manipule as pessoas que atuam de modo não assertivo” (Rego, 2013:309).

**Tabela 3** - Comparação entre os três estilos de comunicação de Alberti & Emmons, 2008 e Jakubowski & Lange, 1978.

	<b>PASSIVO</b>	<b>AGRESSIVO</b>	<b>ASSERTIVO</b>
<b>Características do comportamento</b>	Não expressa desejos, ideias e sentimentos ou expressa-os de forma auto-depreciativa. <b>Objectivo:</b> agradar	Expressa desejos, ideias e sentimentos à custa dos outros. <b>Objectivo:</b> dominar ou humilhar	Expressa desejos, ideias e sentimentos de forma directa e apropriada. <b>Objectivo:</b> comunicar
<b>Sentimentos do próprio</b>	Ansioso, desapontado consigo próprio. Frequentemente revoltado e amargurado depois do comportamento ocorrer.	Convencido da sua superioridade. Por vezes, envergonhado depois do comportamento ocorrer.	Confiante, sentimentos positivos acerca de si próprio quer no momento, quer depois do comportamento ocorrer.
<b>Sentimentos do interlocutor</b>	Irritação, pena, desagrado.	Revolta, desejo de vingança.	Habitualmente, respeito.
<b>Efeito</b>	Não alcança objectivos desejados. Aumento de revolta.	Alcança os objectivos desejados magoando os outros. Os outros encontram justificação para se "vingar".	Frequentemente alcança os objectivos desejados.
<b>Resultado final</b>	Evitamento de situações desagradáveis, evitamento de conflitos, tensão e confronto.	Descarga da revolta, sentimentos de superioridade.	Sentimentos positivos, respeito dos outros. Aumento de auto-confiança. Promoção dos relacionamentos.

Lourenço & Moura (2006:210) referem que “a comunicação-não verbal joga um papel fundamental em todo o contexto comunicacional. Todo o gesto isolado e/ou um conjunto de gestos, quer em termos de sequência ou não, tem sempre um significado consoante o contexto da situação comunicacional (...)” por isso, não servirá de nada aprender as palavras certas e as técnicas se depois enviarmos uma mensagem contraditória através do nosso corpo”. A tabela 4 demonstra que os diferentes estilos têm linguagens corporais distintas.

**Tabela 4** – Diferenças entre as linguagens corporais e os estilos de comunicação de Lourenço & Moura, 2006:210.

LINGUAGEM	ASSERTIVA	AGRESSIVA	PASSIVA
POSTURA	Corpo direito, a distância adequada do interlocutor	Corpo inclinado para a frente em posição de avançar.	Corpo afastado para trás, recuo.
CABEÇA	Firme, mas flexível.	Pescoço empertigado.	Cabeça para baixo – “cabisbaixo”
OLHOS	Sustém o olhar do outro normalmente.	Focagem intensa, olhos “faiscando”.	Olhar de soslaio ou desvio do olhar.
FACE	Expressão facial com significado.	Face rígida ou tensa.	Sorriso contrafeito.
VOZ	Bem modulada, adequada ao conteúdo.	Demasiado elevada e enfática	Baixa ou trémula no final das palavras e frases.
BRAÇOS / MÃOS	Descontraídos, movendo-se com facilidade.	Controlados em tensão ou gestos bruscos.	“Estaticidade” ou “encolher-de-ombros”.

O modo como as pessoas comunicam depende, na maioria das vezes, das respetivas tendências, preferências, ou até mesmo dos estilos comunicacionais, por exemplo:

(1) “Algumas pessoas são mais orientadas para a ação. Apreciam conversas focalizadas em factos e em ações – e sentem alguma renitência em discussões criativas sem um resultado prático. Mas outras pessoas são mais propensas para comunicar em termos de ideias e conceitos.

(2) Alguns indivíduos preferem comunicar de modo aberto, efusivo, humorado – enquanto outros preferem o recato comunicacional, sentindo-se mais atraídos pela discrição e pelo trabalho em isolamento.

(3) Algumas pessoas lidam aberta e serenamente com situações de conflito, enquanto outras comunicam mais em termos agressivos (i.e., atacando os outros) ou passivos (i.e., permitindo que o seu espaço de autonomia e respeito seja invadido).

(4) Alguns comunicadores são diretos e francos, dizem “o que lhes vai na mente”, usam poucas palavras para expressar as ideias. Outros acreditam nas discussões pormenorizadas, gostam de debater os assuntos antes de tomarem decisões, têm prazer em mostrar os seus argumentos e de confrontá-los com os de outras pessoas. E outros, ainda, procuram ser gentis, são bons ouvintes, não gostam de ferir suscetibilidades e tendem a calar-se rapidamente” (Rego, 2013:302).

Os modelos VIP, PAPI e SARA, incorporam vários estilos que podem assim ser caracterizados:

Segundo Rego (2013), o modelo VIP têm seis estilos:

- *Nobres* – são diretos, partilham abertamente as suas ideias, não filtram o que pensam, vão diretos ao assunto, usam poucas palavras para expressar as suas ideias.
- *Socráticos* – acreditam nas discussões pormenorizadas e filosóficas, gostam de debater os assuntos antes de tomarem decisões, têm prazer em mostrar argumentos e de confrontá-los com os de outras pessoas.
- *Reflexivos* – preocupam-se com os aspetos interpessoais da comunicação. Procuram ser gentis, são bons ouvintes, não gostam de ferir suscetibilidades. Preferem dizer às pessoas o que elas querem ouvir, evitando o conflito. São capazes de dizer a outra pessoa que estão de acordo, mesmo se não estão. Denotam algumas semelhanças com os “Passivos”.
- *Magistrados* – combinam características dos Nobres e dos Socráticos. Dizem exatamente o que têm a dizer, mas fazem-no com detalhes. Denotam superioridade e procuram dominar as discussões.
- *Candidatos* – cruzam os estilos Socrático e Reflexivo. São cordiais e apoiantes, ao mesmo tempo que analíticos e conversadores. Partilham muita informação com os outros, e fazem-no de modo simpático.
- *Senadores* – usam os estilos Nobre e Reflexivo, mas não os combinam: ora usam um, ora se servem do outro” (p.320).

Em certos momentos da nossa vida, usamos cada um destes estilos apesar de a maior parte de nós ter um estilo predominante.

Rego baseando-se no modelo de Casse (1994), incorpora quatro estilos no modelo PAPI: processo, ação, pessoas e ideias e têm o seguinte significado:

O estilo processo propende para a organização, estratégias, estrutura, o estabelecimento de regras. “As pessoas com forte propensão para este estilo gostam de comunicar em termos de procedimentos, organização e detalhes” (Ibidem:321).

Segundo Rego *et al.*, (2007) o estilo ação representa a mudança, a melhoria das situações existentes, por em prática as ideias em ações, a eficácia, o alcance do sucesso.

Por sua vez, Rego (2013) acrescenta que neste estilo as pessoas têm “elevada orientação para a ação gostam de discutir resultados, objetivos, eficiência, decisões. Estão focalizadas em resultados e ações necessárias para alcançá-los – mais do que em processos e procedimentos” (p.321).

O estilo pessoas dá importância aos sentimentos, necessidades e direitos dos outros, a ética, o espírito de equipa e sobretudo a compreensão mútua. Neste estilo as pessoas apreciam questionar as tomadas de decisões sobre as pessoas, as relações interpessoais.

Por fim, o estilo ideias inclina-se para os conceitos, as abstrações, as teorias e os modelos, a criatividade, inovação e o futuro. As pessoas neste estilo tendem a ser imaginativos e sensíveis aos conceitos, à inovação, às oportunidades e novas formas de encarar as situações.

O mesmo autor indica que “alguns indivíduos combinam os diferentes estilos de modo relativamente equilibrado. Outros são proeminentes num dos estilos” (p.321), porém, existem consequências no plano de comunicação com os outros, ou seja:

“ (1) As pessoas com baixa orientação num determinado estilo têm dificuldade em interagir com pessoas com elevada orientação nesse estilo. Por exemplo, um indivíduo muito orientado para o processo poderá ter dificuldade em comunicar com alguém muito focalizado na ação; (2) Pessoas muito vigorosas num dado estilo tendem a ver as coisas por uma única perspectiva e a querer impor as suas necessidades, valores e assunções aos outros e finalmente, (3) Os indivíduos com uma orientação distribuída pelos vários estilos têm alguma facilidade em interagir com diferentes pessoas, estilos e situações” (p.321).

As diferenças interpessoais ajudam a enriquecer o processo comunicacional, pois permitem confrontar perspectivas desiguais e obter novas formas de enfrentar a realidade porém, é conveniente escolher modos comunicacionais que se ajustem ao estilo do interlocutor. As várias linhas de orientação que Casse (1994) aventou (tabela 5), o autor Rego refere que podem constituir sugestões metodológicas para a apresentação de propostas, nomeadamente a um superior hierárquico.

**Tabela 5** - Como apresentar uma proposta ajustada ao estilo comunicacional do interlocutor de Casse, 1994 *in* Rego 2013:323.

Estilos	Como abordar o interlocutor que possui esse estilo					
<b>Ação</b>	Focalizar resultados da proposta.	Não apresentar muitas alternativas; fornecer, antes, a mais recomendável.	Ser breve quanto possível.	Enfatizar a praticabilidade das ideias propostas.	Utilizar suportes visuais para a apresentação da proposta (tabelas, gráficos, fotos).	Apresentar a proposta aderindo a critérios de produtividade, eficiência e desempenho.
<b>Processo</b>	Ser preciso na apresentação dos factos.	Fazer uma apresentação lógica da proposta (ponto da situação, várias propostas alternativas, resultados de cada proposta).	Mostrar vantagens e desvantagens de cada alternativa.	Fornecer provas.	Não apressar o interlocutor. Dar tempo para analisar os diversos aspetos.	Esquematizar a proposta (item 1, item 2, item 3).
<b>Pessoas</b>	Não iniciar a	Enfatizar a relação	Mostrar como a	Revelar como a ideia	Empregar um estilo	Recorrer ao espírito de

	discussão de imediato mas sim permitir uma pequena conversa inicial.	entre a proposta e as pessoas que serão afetadas por ela.	ideia funcionou bem no passado.	é apoiada por pessoas respeitáveis.	informal de conversação e/ou escrita.	equipa e à cooperação.
<b>Ideias</b>	Fazer a proposta sem pressão – a discussão precisa de tempo!	Relacionar a proposta com um conceito ou ideia mais vasta (a capacidade de inovação da empresa, o pioneirismo dos novos produtos).	Salientar a singularidade da proposta.	Mostrar o impacto futuro da proposta.	Enfatizar, na escrita ou oralmente, os conceitos-chave da proposta.	

Por último, Rego (2013) referindo o modelo de Alessandra & Hunsaker (1993), mais propriamente designado por SARA, pois é denominado devido aos quatro estilos constitutivos: social, afiliativo, reflexivo e administrador.

Este modelo denota várias semelhanças com o de Casse (1994). Ambos reúnem quatro estilos e apontam modos pretensamente apropriados de as pessoas se ajustarem aos estilos dos vários interlocutores, contudo, são diferentes em vários aspetos.

O modelo contempla duas dimensões básicas, sendo que a (1) é o binómio direto-indireto (representa o grau de dominância da pessoa) e a (2) estende-se entre os extremos autocontido e aberto/expressivo (revela o nível de sociabilidade do indivíduo).

Os autores Rego *et al.*, (2007), recorrendo a Alessandra & Hunsaker (1993), caracterizam as duas dimensões em quatro protótipos:

- A pessoa direta:

- tem facilidade em expressar a opinião;
- é assertiva, varia o tom de voz;
- denota gestos que enfatizam os pontos-chave que deseja apresentar;
- cumprimenta com firmeza;
- toma iniciativa social;
- aceita riscos;
- olha fixadamente nos olhos das pessoas;
- é combativa e gosta de resultados;
- aparenta autoconfiança, por vezes dominação;
- mostra-se impaciente.

- O indivíduo indireto:

- prefere ouvir ao invés de falar;

- é reservado nas opiniões e na partilha de sentimentos/emoções;
- é afável no cumprimento mas é parco nos gestos;
- é paciente e socialmente é pouco competitivo;
- medita nas decisões, evita grandes mudanças e tem atenção aos detalhes;
- é diplomático e cooperativo evitando os conflitos;
- não gosta de confrontar as suas ideias com as dos outros.

- O indivíduo socialmente autocontido:

- privilegia os factos;
- autolimita-se na expressão de sentimentos e emoções;
- varia pouco a voz como é pouco expressivo com as mãos e o corpo;
- o discurso é formal mantendo a distância (física e psicológica);
- não gosta que invadam o seu espaço e gosta de trabalhar sozinho;
- tenta controlar o que está à sua volta e não gosta de ser parecer um perdedor;

- A pessoa socialmente aberta/expressiva:

- é emocionalmente aberta e sente-se bem em expressar alegrias e tristezas;
- tem facilidade em se exprimir;
- tem sentido humorístico (gosta de contar anedotas, histórias);
- tem um discurso informal e gesticula com as mãos e o corpo;
- Gosta de manter a proximidade física e valoriza os sentimentos dos outros.

Do cruzamento destas duas dimensões advêm quatro estilos típicos: Social, Afiliativo, Reflexivo e o Administrador e são assinalados da seguinte maneira: o estilo social/emotivo diz respeito aos relacionamentos, à ação e extroversão. O afiliativo/relacional foca-se para as relações, o sentido da pertença social e a tranquilidade, preferindo ser indireto no modo como comunica e denotando fraca dominância. Por sua vez, o estilo reflexivo/pensador é prudente nas ações e tomadas de decisão, dá valor à intelectualidade mas revela pouca propensão para as relações sociais. O administrador/diretor declina-se para o controlo, a ação, os resultados, um raciocínio lógico e a mudança, e é indiferente aos relacionamentos e sentimentos dos outros (Ibidem).

A forma como as pessoas comunicam depende naturalmente dos seus estilos preferenciais. É normal que as pessoas com um estilo mais vincado tenham problemas em comunicar com pessoas fortes noutra estilo. Entre homens e mulheres existem diferenças comunicacionais, como tal, são várias vezes alvo de grandes discussões. Uns defendem que as diferenças subsistem e são naturais, outros defendem que não há diferenças, ou caso haja, referem que são socialmente construídas, não biológicas.

Segundo um estudo realizado por Rego em Portugal no ano de 2002, revela que “as mulheres são, em média, socialmente mais expressivas/relacionais do que os homens, adotando os estilos sociais (afiliativo/relacional e social/emotivo) mais frequentemente do que eles” (Rego, 2013:328). Este estudo apontou ainda que o estilo mais eficaz é aquele em que as mulheres estão em maioria.

Um outro estudo, realizado por Newman *et al.*, (2008), sobre ficheiros de texto aferiu que homens e mulheres usam a linguagem de modo dissemelhante. Enquanto as mulheres utilizam vocábulos relacionados com processos sociais e psicológicos por exemplo, dúvidas, emoções, referências a outras pessoas, já os homens tendem a referirem-se mais às propriedades dos objetos e a assuntos impessoais como por exemplo, a discussão de tópicos como ocupação, dinheiro e desportos.

Pease & Pease (2005) referem na sua obra *Linguagem Corporal* que “em termos gerais, as mulheres são de longe mais perspicazes do que os homens, facto que deu origem àquilo que se designa habitualmente por “intuição feminina”. As mulheres possuem uma capacidade inata de detetar e decifrar sinais não-verbais e um “olho clínico” para pormenores. É por essa razão que poucos maridos conseguem mentir às

mulheres sem se denunciarem, e essa é também a razão por que, inversamente, a maioria das mulheres consegue atirar areia para os olhos de um homem sem que ele se aperceba”. Os autores fazem referência a investigações realizadas por psicólogos da Universidade de Harvard, que tinham como objetivo apresentar às pessoas filmes de curta-duração, sem som, sobre um homem e uma mulher a comunicar. Pediu-se aos participantes no estudo que descodificassem o que estava a acontecer. Os resultados foram significativos e mostraram que as mulheres descodificavam corretamente a situação 87% das vezes, contra apenas 42% dos homens.

Conforme Pease & Pease (2005), esta qualidade feminina é particularmente evidente em mulheres que criaram filhos “Nos primeiros anos, a mãe baseia-se de forma quase exclusiva no canal não-verbal para comunicar com o filho, e é por isso que as mulheres são frequentemente negociadoras mais perspicazes do que os homens, pois exercem desde muito cedo a leitura de sinais” (p.34-35).

Ainda no mesmo seguimento, estes autores afirmam que esta diferença se explica através das diferenças cerebrais “A maioria das mulheres possui uma organização cerebral capaz de ultrapassar, em termos de eficiência de comunicação, qualquer homem do planeta. Os *scans* cerebrais de tipo Visualização por Ressonância Magnética mostram claramente por que razão as mulheres tem uma capacidade muito maior para comunicar com pessoas e avaliá-las do que os homens. Elas possuem entre catorze e dezasseis áreas do cérebro consagradas à avaliação do comportamento dos outros *versus* quatro a seis no caso dos homens. Isso explica porque uma mulher é capaz de chegar a um jantar com amigos e perceber rapidamente o estado dos relacionamentos de outros casais presentes – quem teve uma discussão, quem gosta de quem e por aí adiante. (...) A maior parte dos “adivinhos” é do sexo feminino, pois as mulheres (...) possuem ligações cerebrais suplementares que lhes permitem ler os sinais corporais dos bebés e o estado emocional das outras pessoas” (Ibidem:36-37).

Tannen (1995), uma sociolinguista com trabalho reconhecido na área, tem sugerido que os obstáculos de comunicação existentes entre homens e mulheres advêm do facto de terem aprendido diferentes modos de usar a linguagem.

Cloke & Goldsmith (2000), fazendo referência ao trabalho da autora Tannen, aludem que,

“Os homens e as mulheres têm, frequentemente, dificuldade em intercomunicar, como Deborah Tannen reconheceu (...). Ilustrativamente, muitas mulheres interpretam as expressões de simpatia como sinais de apoio, ao passo que muitos homens as interpretam como sinais de fraqueza. Para muitas mulheres, tomar decisões conjuntas é um sinal de intimidade; todavia, na aceção de muitos homens, é um sintoma de dependência. Muitas mulheres interpretam um relatório de atividade pedido pelo chefe como um convite deste para comunicar, mas muitos homens consideram-no como um esforço do chefe visando descobrir algo de errado no seu trabalho. Para muitas mulheres, é importante que os seus sentimentos mais dolorosos sejam reconhecidos e valorizados; para muitos homens, no entanto, falar acerca dos seus sofrimentos ou aflições significa entregar-se a eles” (p.48-49).

É de salientar que as conceções desta autora não serão aplicáveis a todas as culturas, mas é plausível que as alterações nos processos educacionais e de socialização tenham ajudado nos últimos tempos na aproximação entre homens e mulheres.

No artigo de Grant & Taylor (2014) foi feito um estudo através de uma entrevista gravada em vídeo a 20 homens e a 20 mulheres em cargos de liderança nas empresas da *Fortune 50* sobre a forma como comunicavam e para isso fizeram a seguinte questão: *Na tua carreira quais foram os objetivos que atingiste e que te orgulharam mais?* Analisaram o conteúdo, a sintaxe, gestos e expressões faciais e os resultados foram significativos. Com base neste estudo, os autores identificaram seis itens importantes de comunicação que pode ajudar as mulheres líderes, nomeadamente: (1) ter um começo forte, (2) ser sucinta, (3) o conteúdo dimensionado, (4) ter voz, (5) controlar o movimento, e (6) projetar calor, ora vejamos o que cada um quer dizer:

- (1) Começo forte: evitar dizer “*hum, ah*” antes de dar as respostas. Ter em mente uma resposta estruturada.
- (2) Ser sucinta: evitar uma longa resposta. Ter habilidade para um raciocínio rápido para evitar os “enchimentos” com palavras como “*hum, ah*”. Dar uma breve explicação.
- (3) Conteúdo dimensionado: Focar no futuro e detalhar o impacto de um objetivo/ideia e tentar mostrar uma imagem alargada. Falar mais em números, do impacto monetário, de produtos e menos em termos de comprimento total.
- (4) Ter voz: assumir os objetivos individuais realizados quer bem ou mal.

- (5) Controlar o movimento: adicionar gestos às mensagens. Ter gestos energéticos não significa um impacto negativo. Para maximizar o discurso usar gestos característicos e auto-controlados que expliquem melhor o conteúdo assim cria-se uma distinção que contribui para uma melhor percepção do orador.
- (6) Projetar calor: utilizar sorrisos e expressões faciais espontâneas (q.b) faz com que inspire nos outros confiança.

Este estudo concluiu que as mulheres apresentam-se como capazes, competentes e comunicadoras mas não podem descurar nunca das posturas que devem ter ao falar, os gestos como a voz. Não devem gritar porque falar mais alto produz tensão no corpo e se falarem com um tom mais calmo permite que o corpo e a voz estejam relaxados. Com consciência e prática as mulheres líderes desenvolvem habilidades para comunicar com poder e precisão.

Na perspetiva de Pease & Pease (2005)

“uma mulher lê o significado daquilo que está a ser dito através do tom de voz da pessoa que fala, e o seu estado emocional através da sua linguagem corporal (...) os homens só conseguem produzir menos de um terço das expressões faciais de uma mulher. Os homens ostentam em geral, rostos inexpressivos, especialmente em público, devido à necessidade evolutiva de esconderem as emoções, por forma a afastar possíveis ataques por parte de desconhecidos e parecerem ter as emoções sob domínio” (p. 282-283).

Na mesma linha de pensamento, os autores Halim & Razak (2014) referem no seu estudo que as mulheres para terem uma estratégia de comunicação eficaz devem identificar de uma forma proativa o ambiente de trabalho e os colaboradores dentro da organização, de modo a gerir a comunicação com esses membros. Também é necessário estar bem familiarizado com os fatores internos do líder (características do discurso) e externos (ambiente de trabalho / colaboradores).

Podemos assim extrair que, de uma forma geral, homens e mulheres têm preferências e comunicam de modos diferentes. As razões para estas diferenças devem-se por razões biológicas, cerebrais, hormonais e evolutivas (Hopkins & O’Neil, 2008) por isso, não há um melhor estilo, há sim, diferentes estilos que podem ser apropriados em diferentes situações.

## 2.6. Síntese Conclusiva

Pretendeu-se neste capítulo refletir sobre um conjunto de conceitos e teorias da liderança. Constatamos que o conceito da liderança é o “fenómeno mais escrito em todo o mundo, mas que representa a maior incompreensão” (Rouco & Sarmiento, 2010:72). Verificamos que muitos autores desenvolveram teorias sobre a liderança nas quais podem ser reunidas em quatro grandes grupos: as teorias dos traços de personalidade, teorias comportamentais, teorias situacionais e a origem da nova liderança, a transformacional e/ou carismática e a transacional. A primeira tem como objetivo os interesses individuais de cada subordinado, por sua vez, a segunda dá importância aos interesses coletivos do grupo ou instituição. Segundo Joseph Jr. (2009) estas teorias podem ser aplicadas em diferentes situações.

No que concerne ao estilo de liderança adotado por líderes femininos, os estudos apontam para a liderança transformacional. No entanto, aferimos que as mulheres em lugar de topo ainda são uma minoria, daí não existirem muitos modelos femininos de sucesso como é o caso do número existente de oficiais femininas no Exército Português.

Constatamos ainda neste capítulo que os líderes com boas capacidades comunicacionais atingem objetivos importantes para o seu desempenho, tais como:

- (1) “Ficam mais capacitados para transmitir orientações claras aos colaboradores, estabelecer melhores relações de cooperação com os pares, obter mais recursos dos superiores, estabelecer relações de confiança com os interlocutores; (2) Comunicam de modo mais apropriado a visão da organização aos colaboradores, assim mobilizando as respetivas energias; (3) Escutando, ficam mais capacitados para receber as propostas, sugestões e críticas dos seus colaboradores (Rego, 2013:40).

Concluindo, o capítulo da liderança e dos estilos de comunicação foram muito esclarecedores na medida em que nos vão ajudar a desenvolver no próximo capítulo o nosso estudo de caso, nomeadamente perceber quais os estilos de liderança e comunicacionais que as oficiais demonstram ter em contexto militar.

## **Capítulo III – Método da Investigação**

A presente investigação incide sobre o estudo de caso das mulheres oficiais militares que ocupam cargos de liderança no Exército Português. Como tal, queremos perceber os seus estilos de liderança numa organização tipicamente masculina. A escolha deste caso advém do facto da signatária desta investigação ter sido militar durante 6 anos, pela curiosidade e interesse nas temáticas como a liderança e questões de género e acima de tudo por ser um tema academicamente pouco investigado.

### **3.1. Questão de partida e objetivos do trabalho**

Segundo os autores Quivy & Campenhoudt (2003), “o investigador deve obrigar-se a escolher rapidamente um primeiro fio condutor tão claro quanto possível, de forma que o seu trabalho possa iniciar-se sem demora e estruturar-se com coerência. (...) Este ponto de partida é apenas provisório, como um acampamento-base que os alpinistas constroem para preparem a escalada de um cume e que abandonarão por outros acampamentos mais avançados até iniciarem o assalto final” (p.31). Portanto podemos apreender que a questão de partida deve ser clara, precisa, concisa e unívoca.

Sendo assim, definimos para esta investigação a questão de partida: Qual o perfil e as competências na liderança no feminino em contexto militar? E os objetivos da investigação: (1) Aferir qual o estilo de liderança vigente entre as líderes estudadas; (2) Compreender quais as competências e o perfil que as líderes estudadas manifestam; e (3) Perceber qual o estilo de comunicação interpessoal que evidenciam.

### **3.2. Opções metodológicas**

Segundo Fortin (1999) é na fase metodológica que o “investigador determina métodos que utilizará para obter respostas às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas” (p. 41). Refere ainda que “a fase metodológica consiste em precisar como o fenómeno em estudo será integrado num plano de trabalho que ditará as actividades conducentes à realização da investigação” (Ibidem:131).

Por sua vez, Marconi & Lakatos defendem que “a selecção do instrumento metodológico está diretamente relacionada com o problema a ser estudado, a natureza dos fenómenos, o objectivo da pesquisa” (2001:163).

Yin (2005) aborda a problemática dos métodos e para ele o que estabelece o método de pesquisa, é a questão que se procura responder com a realização da pesquisa, adiantando ainda, que os estudos de caso são a melhor estratégia quando se quer responder a perguntas do tipo “como” e “porquê”, quando o investigador tem pouco controlo dos acontecimentos ou quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos num contexto da vida real. Desta forma, este estudo enquadra-se no campo da investigação qualitativa em que se utilizou a técnica do estudo de caso e as entrevistas semiestruturadas.

Relativamente à investigação qualitativa, os autores Bogdan & Biklen (1994) enunciam cinco características deste tipo de investigação: (1) o meio envolvente é a fonte direta de recolha de dados e o investigador é o instrumento primordial da investigação; (2) esta é uma abordagem de cariz descritivo, na medida em que a informação reunida não incide em números, mas sim em palavras e/ou imagens; (3) os investigadores que utilizaram metodologias qualitativas interessam-se mais pelo processo em si do que propriamente pelos resultados; (4) a informação recolhida não é utilizada para a confirmação de hipóteses, é antes analisada pelo investigador de forma indutiva; e (5) o investigador interessa-se, acima de tudo, por tentar perceber o significado que os participantes atribuem às suas expectativas. Sendo assim, os “investigadores qualitativos estabelecem estratégias e procedimentos que lhes permitam tomar em consideração as experiências do ponto de vista do informador. O processo de condução da investigação qualitativa reflecte uma espécie de diálogo entre os investigadores e os respectivos sujeitos, dado estes não serem abordados por aqueles de uma forma neutra” (p.47).

### **3.3. O estudo de caso – as mulheres oficiais do Exército Português**

O estudo de caso é uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando tentamos entender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. Yin (1994) define estudo de caso com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos, já Ponte (2006) considera que o objetivo do estudo de caso,

“é compreender em profundidade o “como” e os “porquês” dessa entidade, evidenciando a sua identidade e características próprias, nomeadamente nos aspectos que interessam ao pesquisador. É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse” (p.2).

Robert Stake (2012) afirma que “o estudo de caso é o estudo da complexidade e da particularidade num só caso, conseguindo compreender a sua atividade no âmbito de circunstâncias importantes” (p.11).

Tendo em consideração que um “estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado” (Gil, 2006:72), a presente investigação incide sobre o estudo de caso das mulheres oficiais do Exército Português com o objectivo de compreendermos o estilo de liderança delas, as competências e o perfil que estas líderes manifestam e perceber o estilo de comunicação interpessoal que adotam.

O estudo de caso foi escolhido para esta investigação não só por nos parecer o mais indicado, por ser bastante amplo, pois permite que o fenómeno seja estudado com base em situações contemporâneas, que estejam a acontecer, ou em situações passadas, que já ocorreram e que sejam importantes para a compreensão das questões de pesquisa colocadas, como também pelo facto da signatária desta investigação ter sido militar neste ramo e o interesse e curiosidade pelas temáticas do género e liderança.

### 3.3.1. Caracterização da Organização – O Exército Português

O Ministério da Defesa Nacional assegura e fiscaliza a administração dos três ramos das FFAA – Marinha, Exército e Força Aérea – articulados independentemente sob a direção do respetivo Chefe do Estado-Maior e pelas unidades e órgãos que estão diretamente dependentes do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA), responsável pelo comando estratégico e operacional.

Tendo em conta que o nosso caso de estudo recai sobre as mulheres oficiais do Exército Português, abordaremos em pormenor esta organização.

O Exército é um ramo das Forças Armadas, integra-se na administração direta do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional. Têm por “missão principal participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos do disposto na Constituição e na lei, sendo fundamentalmente vocacionado para a geração, preparação e sustentação de forças terrestres da componente operacional do sistema de forças” (Santos, 2012:49).

O comando do Exército é constituído pelo Chefe do Estado-Maior do Exército, vulgarmente conhecido por CEME, que dispõe da seguinte estrutura<sup>9</sup> e organograma:

- O Estado-Maior do Exército;
- Os órgãos centrais de administração e direção (Comando do Pessoal; Comando da Logística e Comando da Instrução e Doutrina);
- O comando de componente terrestre, designado por Comando das Forças Terrestres;
- Os órgãos de conselho (Conselho Superior do Exército; Conselho de Disciplina do Exército e Junta Médica de Recursos do Exército);
- O órgão de inspeção, designado por Inspeção-Geral do Exército;
- Os órgãos de base (Academia Militar; As escolas práticas; Os centros de formação geral; Os regimentos, que constituem a unidade base do Exército e são identificados pela arma ou serviço e indicativo numérico e Elementos da

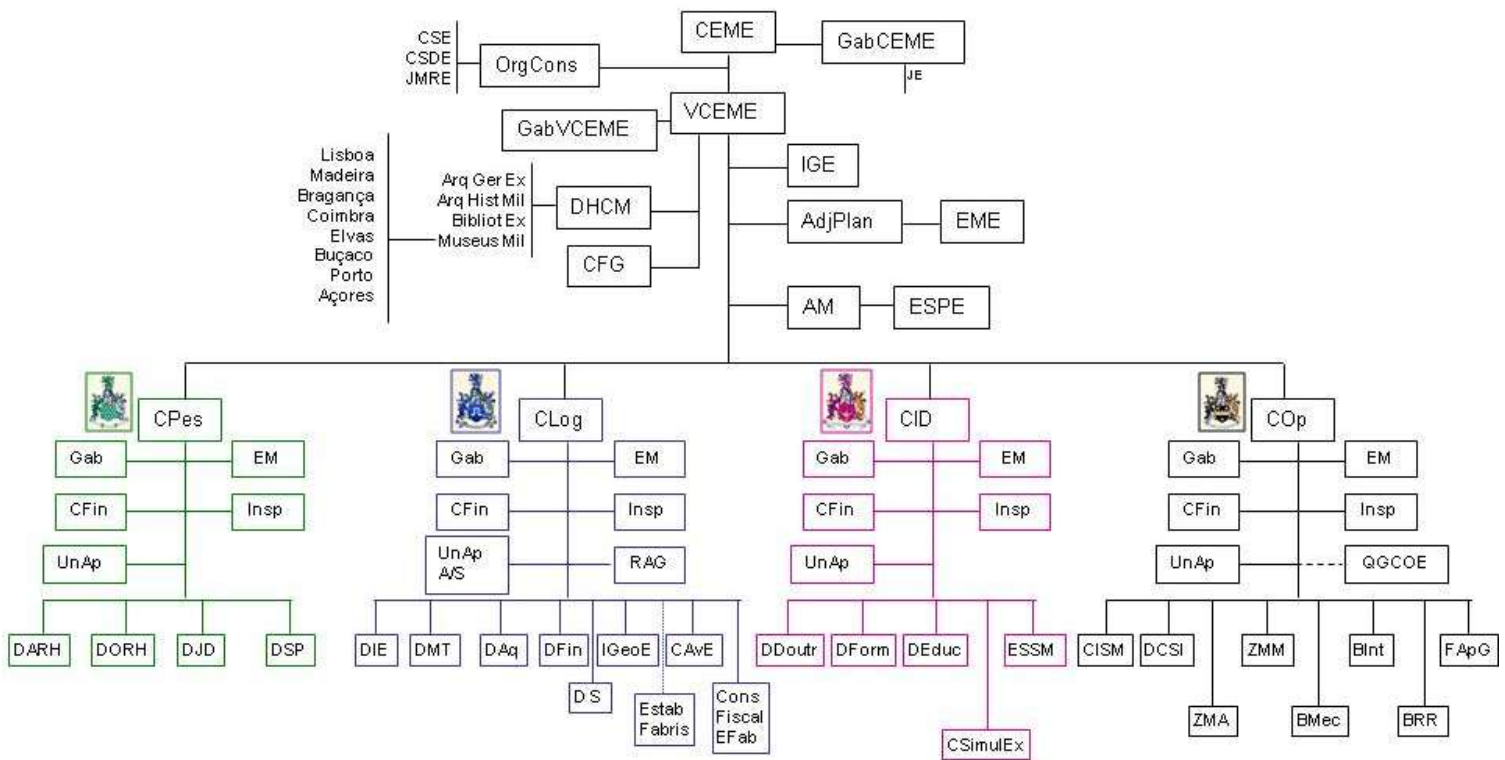
---

<sup>9</sup> Decreto-Lei n.º 231/2009 D.R. I Série. 179, 6423.

estrutura cuja atribuição genérica se relaciona com a educação, o apoio de serviço, a logística de produção e a saúde militar;

- Os elementos da componente operacional do sistema de forças (As grandes unidades e unidades operacionais e as forças de apoio geral).

### CADEIA DE COMANDO DO EXÉRCITO



Fonte: Exército Português

O Exército tem por missão<sup>10</sup> principal participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos do disposto na Constituição e na lei, sendo fundamentalmente vocacionado para a geração, preparação e sustentação de forças da componente operacional do sistema de forças.

Ainda, nos termos do disposto na Constituição e na lei, incumbe também ao Exército: (a) participar nas missões militares internacionais necessárias para assegurar

<sup>10</sup> Decreto-Lei n.º 231/2009 D.R. I Série. 179, 6422

os compromissos internacionais do Estado no âmbito militar, incluindo missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte; (b) participar nas missões no exterior do território nacional, num quadro autónomo ou multinacional, destinadas a garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses; (c) executar as ações de cooperação técnico-militar nos projetos em que seja constituído como entidade primariamente responsável, conforme respetivos programas quadro; (d) participar na cooperação das Forças Armadas com as forças e serviços de segurança, nos termos previstos no artigo 26.º da Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de Julho; (e) colaborar em missões de proteção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações.

Compete também ao Exército assegurar o cumprimento das missões particulares aprovadas, de missões reguladas por legislação própria e de outras missões de natureza operacional que lhe sejam atribuídas.

No que concerne à visão do Exército e face à atual conjuntura estratégica internacional e os fatores de instabilidade, em que o terrorismo transnacional e a reprodução das armas de destruição maciça alcançam o maior potencial de ameaça, é fulcral dispor de um Exército moderno, adequadamente apoiado, capaz de atuar em todo o espetro da conflitualidade atual, especificamente de forma conjunta e planeada;

Um Exército permanentemente adaptado e adaptável aos desafios e evoluções do ambiente externo e interno com o objetivo central da prontidão da Força Operacional Permanente (FOPE), a qual se pretende cada vez mais projetável e pronta a ser empenhada, através de uma combinação equilibrada das dimensões horizontal e vertical, onde se incluam meios ligeiros, médios e pesados e elementos de Forças Especiais;

Um Exército que evidencie força e esteja orientado para a procura da excelência, baseado em padrões de exigência sempre mais elevados de Formação e Qualificação;

Um Exército que participe nas formações militares que constituem o paradigma da modernidade e transformação, designadamente nas NRF (*NATO Response Force*) e nos BG (*Battle Group*);

Um Exército que assuma uma presença efetiva junto da sociedade, a qual se constitui como seu valor estrutural.

### **3.4. Procedimentos utilizados na recolha dos dados**

De acordo com Yin (2005:109), para alinhar um estudo de caso pode deter seis fontes, nomeadamente, “documentos, registos em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante ou ainda de artefactos físicos”, para Tuckman, existem só três tipos, as entrevistas, os documentos vários e através da observação (2000:516).

Sendo assim, na recolha de dados optou-se por uma pesquisa bibliográfica detalhada sobre as temáticas envolvidas nesta investigação; a recolha documental que tivemos de consultar nomeadamente, dados estatísticos do número efetivo e dos postos do Exército, leis, entre outros, e as entrevistas semiestruturadas. Ao consultar e analisar os documentos o investigador poderá delinear um fio condutor nos dados que recolhe, no sentido de reconstruir os acontecimentos e de atribuir possíveis significados aos mesmos, tratando depois a informação recolhida individualmente ou triangulando-a com dados de outras fontes, especialmente a entrevista.

As entrevistas qualitativas como refere Bogdan & Biklen (1994) variam quanto ao grau de estruturação pois podem ir desde entrevistas estruturadas até às entrevistas não estruturadas, contudo, este autor salienta ainda que as entrevistas semiestruturadas tem a vantagem de se ficar com a certeza de obter dados comparáveis entre os vários sujeitos. Acrescentam ainda que “em investigação qualitativa, as entrevistas podem ser utilizadas de duas formas: (1) Podem constituir a estratégia dominante para a recolha de dados e (2) podem ser utilizadas em conjunto com a observação participante, a análise de documentos e outras técnicas” (p.134).

Como já referimos anteriormente, neste estudo optou-se pelas entrevistas semiestruturadas e foram conduzidas através de um guião com questões ordenadas e com lógica para o entrevistador, embora, a interação com as entrevistadas proporcione uma liberdade de resposta deixando assim a possibilidade de serem discutidos vários assuntos, mas sempre relacionados com o tema da investigação.

As entrevistas só foram marcadas depois do guião (Anexo 1) constituído por diversas questões, organizadas em três categorias: Liderança, Género e Estilos de Comunicação terem sido minuciosamente analisadas e validadas não só pela orientadora desta dissertação, Professora Doutora Sandra Miranda, como também autorizadas pelo Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército. Após esta validação, a Repartição de

Comunicação, Relações Públicas e Protocolo do Exército contactou previamente as 8 mulheres oficiais selecionadas (Artilharia; Cavalaria; Engenharia; Transmissões; Administração Militar; Serviço Material; Medicina e Farmácia). Posteriormente a signatária desta investigação enviou um *email* para as entrevistadas a dar conhecimento do guião e a combinar o local, a hora/dia para a realização da entrevista. As entrevistas foram realizadas entre os dias 26 de setembro a 9 de outubro de 2014 e executadas pessoalmente num local que foi marcado consoante a disponibilidade. O ambiente era informal, descontraído e sem pressões, procurando sempre deixar as entrevistadas responderem à vontade. No início da entrevista relembramos às entrevistadas os objetivos da entrevista, a confidencialidade da informação recolhida e posteriormente solicitou-se autorização para gravar a entrevista. Quanto à duração total de cada entrevista foi aproximadamente de uma hora.

Segundo Bogdan & Biklen a entrevista adquire bastante importância no estudo de caso, pois é através dela que o investigador percebe a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências já que ela “é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo” (1994:134).

### **3.5. Procedimentos utilizados na análise dos dados**

Após a realização das entrevistas procedeu-se à transcrição integral das oito gravações áudio, “(...) seja qual for o caso, devem ser registadas e integralmente transcritas” (Bardin, 2014:89). Posteriormente, os textos resultantes das transcrições são transformados em suporte digital tendo em vista a sua exploração, para tal procedeu-se a uma análise de conteúdo através da organização da informação em dimensões, categorias, subcategorias, frequência e percentagem. O objectivo principal da análise de conteúdo “pode ser sintetizado em manipulação das mensagens, tanto do seu conteúdo quanto da expressão desse conteúdo, para colocar em evidência indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a mesma da mensagem” (Oliveira, 2008:570).

A análise de conteúdo, ela centra-se fundamentalmente, no procedimento de desenhar categorias que são relevantes para os propósitos de investigação e classificar todas as ocorrências de palavras significantes. A análise de conteúdo constitui, em última instância, “(...) um trabalho de questionamento do material em análise” (Rodrigues, 2002:181) de forma a poder extrair-se a informação pertinente em relação às questões formuladas.

Amado (2000) indica que a análise de conteúdo é “uma técnica que procura arrumar num conjunto de categorias de significação o conteúdo manifesto dos mais diversos tipos de comunicações” (p.53). Bardin (2014) partilha do mesmo pensamento referindo que a análise de conteúdo é um “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (p. 44) e foi exequível com a unidade de registo a frase e através de um conjunto de procedimentos, dos quais se enquadra a análise categorial e a análise de frequências, e indicadores que possibilitam o conhecimento das díspares conotações e associações relacionadas com o verdadeiro conteúdo da mensagem, ou seja, perceber o que está por trás do que foi dito pelas entrevistadas.

A análise categorial traduz-se na divisão do discurso em diferentes categorias tornando uma análise mais clara, direta e aprofundada das entrevistas em questão. Sobre este assunto, Bardin refere que esta técnica “funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos” (2014:199).

A categorização é assim, um processo indispensável para o sucesso metodológico de uma investigação, isto porque, as categorias bem delineadas e claramente formuladas darão resposta ao problema da nossa investigação.

### **3.6. Caracterização da amostra**

Segundo Bravo & Eisman (1998), a constituição da amostra é sempre intencional baseando-se em critérios pragmáticos e teóricos, em detrimento dos critérios probabilísticos, procurando as variações máximas e não a uniformidade. A mesma

autora identifica seis tipos de amostras (intencionais ou teóricas) passíveis de serem utilizadas num estudo de caso: (1) Amostras extremas (casos únicos); (2) Amostras de casos típicos ou especiais; (3) Amostras de variação máxima, adaptadas a diferentes condições; (4) Amostras de casos críticos; (5) Amostras de casos sensíveis ou politicamente importantes; e (6) Amostras de conveniência.

Albarello *et al.*, (1997:57) referem que “a amostragem é a operação que consiste em retirar um certo número de elementos (isto é, uma amostra) de um conjunto de elementos que se pretende observar ou tratar (população).”

Sendo assim, a amostra deste estudo é constituída por oito mulheres militares da categoria oficial, do Quadro Permanente, das diferentes especialidades do Exército Português, sendo uma amostra não probabilística por conveniência, consistindo esta em utilizar um grupo de indivíduos que estivesse disponível ou um grupo de voluntários.

**Tabela 6** – Caracterização da amostra

<b>Oficiais</b>	<b>Idades</b>	<b>Tempo de Serviço</b>	<b>Habilitações</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Filhos</b>
<b>A</b>	37	19	Licenciatura	Casada	2
<b>B</b>	33	15	Mestrado	Casada	0
<b>C</b>	40	22	Licenciatura	Casada	2
<b>D</b>	34	16	Mestrado	Solteira	0
<b>E</b>	32	13	Mestrado	Casada	0
<b>F</b>	34	17	Licenciatura	Casada	2
<b>G</b>	39	20	Licenciatura	Casada	1
<b>H</b>	32	15	Mestrado	Casada	1

Como podemos verificar pela leitura da tabela 6, a amostra revela que as mulheres entrevistadas têm entre 32 e 40 anos de idade, ou seja, é uma amostra relativamente jovem, embora com muitos anos de antiguidade. Relativamente ao estado civil constatamos que só uma oficial é solteira e cinco delas têm filhos.

## Capítulo IV – Análise e Discussão dos Resultados

Fazendo então uma análise às entrevistas realizadas, criou-se a tabela 7 como forma de estruturar e analisar não só as categorias e sub-categorias previamente definidas como também a frequência e respetiva percentagem.

Estas categorias emergiram dos conceitos investigados na revisão da literatura, a Liderança, o Género e os Estilos de Comunicação e permitiram a organização dos dados e o desenvolvimento de sub-categorias através dos dados recolhidos das entrevistas. A coluna das frequências e respetivas percentagens apontam se as entrevistadas demonstram ter comportamentos relativos à sub-categoria.

Esta forma de organização permitiu uma análise e interpretação da informação resultante das entrevistas mais minuciosa indo ao encontro da nossa questão de partida “Qual o perfil e as competências na liderança no feminino em contexto militar?”

**Tabela 7 – Análise categorial**

Categorias	Sub-Categorias	Frequência	%	Nr. da questão
<b>Liderança</b>	Carisma	73	32%	6-34
	Consideração Individual	32	80%	14-18
	Estimulação Intelectual	46	71%	19-26
	Confiança (nas pessoas e trabalho)	12	5%	6-34
	Recompensa (subordinados)	11	4%	6-34
	Problemas (a liderar)	13	5%	6-34
	Motivação (subordinados)	4	1%	6-34
	Competências (líder)	18	8%	6-34
	Decisões e Consequências (a liderar)	15	6%	6-34
<b>Género</b>	Diferenças (entre H/M)	32	25%	35-50
	Dificuldades (enquanto mulher)	20	15%	35-50
	Conciliação pessoal/profissional	8	100%	35-50
<b>Estilos de Comunicação</b>	Agressivo	11	6%	51-72
	Assertivo	12	6%	51-72
	Passivo	1	0,5%	51-72
	Emocional	2	1%	51-72
	Autoritário	5	2%	51-72

Analisaremos de seguida cada categoria e respetiva sub-categoria ilustrada na tabela 7:

Na categoria Liderança consta a sub-categoria Carisma. Em termos globais, as oito entrevistadas apresentaram comportamentos que se aproximam da abordagem transformacional e/ou carismática de liderança, como por exemplo, inspiram nos subordinados sentimentos de lealdade e admiração como proporcionam também visão e sentido da missão. Por tal facto, esta sub-categoria traduziu-se em 32%, tendo sido referenciado 73 vezes pelas entrevistas. Na opinião da oficial A, a componente de inspiração está muito presente, pois considera que os seguidores são elementos ativos e passíveis de participar e colaborar com a líder, “vamos fazer isto com uma relação estreita, ou seja, vocês (subordinados) fazem parte daqueles meus militares que me têm que aconselhar (...)”; a oficial B refere que aquando o exercício da sua liderança é importante para ela ter o *feedback* dos seus subordinados, “(...) sou muito recetiva aos meus subordinados, ouço-os muito (...)”; Outro comportamento considerado carismático é quando a oficial C menciona que não interessa os postos mas sim trabalhar em conjunto em prol do sucesso da organização, “(...) a nossa premissa é trabalharmos em equipa e isso para nós é fundamental. Apesar de termos postos diferentes tentamos trabalhar todos em conjunto, independentemente de termos um posto superior ou não (...)”; Outra ilação a extrair das entrevistas sobre esta sub-categoria, é o facto de elas privilegiarem o contacto direto com os seus subordinados, referindo que “gostam de saber como cada um funciona!”

Um outro argumento notório evidenciado pelas oficiais é a importância que dão à comunicação, ou seja, é extremamente fulcral que a comunicação a transmitir seja transparente, pois significa que os subordinados terão uma postura completamente diferente na execução das tarefas e na opinião sobre a oficial que está a liderar.

A Consideração Individual também é uma das sub-categorias incluída na categoria Liderança. Constatamos que as entrevistadas são detentoras de certas competências para com os subordinados, sendo amistosas, informais, próximas e tratando os subordinados como iguais. A percentagem desta sub-categoria foi de 80% que corresponde a cinco perguntas sobre consideração individual (total: 40 perguntas) e traduziu-se em 32 vezes referenciadas nas entrevistas. As entrevistadas referiram de uma forma geral que cada subordinado é diferente, e por isso, têm o cuidado de tratar cada um segundo as suas

necessidades e identidade própria. Para além disso, delegar responsabilidades é importante para que cada um, se sinta autónomo nas tarefas a executar, pois assim, sentem que fazem parte de uma equipa e sentem que estão a fazer algo de valor na organização.

Relativamente à sub-categoria Estimulação Intelectual temos uma percentagem de 71% que se traduz nas oito perguntas (total: 64 perguntas) feitas sobre a estimulação intelectual. Verificou-se que elas despertam os seus subordinados, toleram e promovem a expressão de ideias e pontos de vista diferentes dos seus, refletindo-se em 46 vezes nas entrevistas. Nos vários testemunhos constatou-se que estas líderes são recetivas às opiniões dos seus subordinados referindo mesmo que “todas as opiniões são válidas. Cada subordinado já teve várias experiências, têm vários conhecimentos” por isso ajudará na tomada de decisão.

Por sua vez, a sub-categoria Confiança da categoria Liderança teve como percentagem 5% o que corresponde a uma frequência de 12 vezes nas entrevistas. Algumas responderam afirmativamente referindo que a confiança é um ingrediente importante na relação entre líder e subordinado, “nesta área nós temos que trabalhar na base da confiança, e só podemos mesmo trabalhar aqui com pessoas que confiamos.” Contrariamente, verificou-se que as outras oficiais vão dando gradualmente confiança aos subordinados na medida em que os vão conhecendo. Referem mesmo que para elas é difícil depositar total confiança nos subordinados por serem mulheres e para não originar más interpretações.

A sub-categoria denominada por Recompensa aos subordinados, traduziu-se numa percentagem de 4% (11 vezes). A recompensa para três entrevistadas não é significativa referindo mesmo que “a recompensa não pode ser algo automático porque senão eles (subordinados) vão depois começar a cobrar.” As restantes oficiais têm a consciência que é preciso ter em conta a recompensa, por forma a motivar os subordinados no qual, fazem questão de o demonstrar quer em público ou através de dias de mérito (descanso).

A sub-categoria Problemas correspondeu a uma percentagem de 5% o que significa uma frequência de 13 vezes nas entrevistas. Quando falamos de problemas estamos a direcionarmos para aqueles problemas que surgem quando se está a liderar e só uma entrevistada não evidenciou ter tido problemas. As sete mulheres

testemunharam que já tiveram situações problemáticas com os seus militares nomeadamente por serem mulheres a liderar homens, ou porque os subordinados tinham personalidades difíceis. Outra dificuldade assumida por uma entrevistada foi o facto de não ter lideranças intermédias e ter que fazer o trabalho praticamente todo. A maioria referiu ainda que, preferem trabalhar com homens, por serem mais práticos. Dizem que as mulheres são mais propícias a gerar conflitos.

A Motivação é a sub-categoria da categoria Liderança que equivaleu a uma percentagem de 1% (4 vezes). Verifica-se que a motivação aos subordinados é, indiretamente, tida em consideração pelas cinco entrevistadas que não se manifestaram. As três oficiais que responderam, admitiram que a motivação tem que fazer parte da liderança pois faz com que os subordinados estejam incentivados e empenhados nas tarefas e assim consigam altos níveis de eficácia na organização.

Na categoria Liderança incluímos a sub-categoria Competências. Estas competências dizem respeito ao que elas acham que um líder deve ter como as suas próprias competências. Nesta sub-categoria a percentagem foi de 8% o que corresponde a uma frequência de 18 vezes nas entrevistas. Para as entrevistadas os líderes militares devem ter determinadas características para se distinguirem das demais pessoas, nomeadamente: tem que saber relacionar-se com as pessoas; saber ouvir; tem que dar o exemplo; ter conhecimentos sobre vários assuntos; saber planear e antecipar os problemas; ter abnegação da vida pessoal para a vida profissional; saber respeitar as opiniões dos outros; ter autoconfiança, ser humilde e nunca desistir; ser assertivo nos objetivos e ser ambicioso mas sem “pisar” ninguém; deve ser alguém que as pessoas admirem e que queiram segui-lo; tem que ter proficiência técnica; tem que ser desembaraçado e ter condição física; ter iniciativa e saber gerir os conflitos. Estas características que as oficiais mencionaram são características que elas fazem questão de possuir para se distinguirem dos homens oficiais.

Por último abarcamos na categoria Liderança a sub-categoria Decisões e Consequências que se verificou numa percentagem de 6% (15 vezes). Esta sub-categoria surgiu porque as entrevistadas aquando uma tomada de decisão têm receio das consequências que possam surgir dessas decisões. Percebemos nas entrevistas que as oficiais antes de tomarem uma decisão preferem aconselharem-se com outras pessoas, nomeadamente com os seus pares, “porque a mim preocupa-me saber as opiniões das

outras pessoas porque acho que se nós decidirmos só com o nosso conhecimento podemos estar a limitar a resolução do problema.” Este receio surge quando a decisão que escolheram sobre uma determinada situação não ser a mais correta, porém, “as consequências tem que se aceitar.” Contudo, percebemos nesta análise dos resultados que por serem mulheres faz com que tenham ainda mais receio, pois não querem deixar “ficar mal” a instituição e não querem demonstrar que por falhar numa decisão sejam conotadas como más líderes, ainda mais quando o número de oficiais femininas no Exército é baixo.

Na categoria Género destacamos a sub-categoria Diferenças, para percebermos se estas entrevistadas sentem e/ou encontram diferentes formas de lidar com os homens e/ou com as mulheres. Das 16 perguntas colocadas obtivemos uma percentagem de 25%, o que significa que a maior parte delas responderam que ainda existem essas “diferenças”, traduzindo-se em 32 vezes nas entrevistas. As oficiais têm consciência que têm que se esforçar o dobro para provar que são capazes de fazer o que os homens fazem em contexto militar. Até porque referem que quando elas erram, os homens comentam logo “a gaja errou” mas se um homem errar já é diferente “ah isso acontece” e a diferença está aí. Por serem menos e tudo o que elas possam fazer mal considera-se mais empolgante do que se for um homem. Ao contrário, se executam bem as tarefas dizem “aquilo foi uma sorte ter acontecido.” Mas mesmo assim, conseguem mostrar que executam as tarefas tão bem como eles ou até melhor. “A mulher tem que provar muito mais e não pode falhar, não há tolerância para falhas na mulher, no homem é um procedimento normal como na vida civil. A mulher tem que provar que é perfeita e não pode falhar nenhuma vez para mostrar que é uma boa líder.” Para colmatar estas diferenças elas mencionaram que o ideal é todos tratarem de forma neutra quer homens e mulheres mas isso não acontece na realidade, o que faz com que ainda persista as desigualdades de oportunidades e tratamentos. Uma oficial referiu ainda que existe diferença de tratamento, como por exemplo, alguns homens tratarem as mulheres pelo primeiro nome e darem a passagem às mulheres independentemente do posto.

Apesar destas situações, algumas acrescentaram ainda que a entrada das mulheres veio favorecer a instituição militar, especificamente a linguagem dos homens tornou-se mais “civilizada” ou seja, a linguagem vernácula diminuiu e até mesmo os homens deixaram de ser tão sisudos. A dualidade de ideias que existe entre homens e mulheres é benéfica para o sucesso da instituição militar.

Na categoria do Género incluímos a sub-categoria Dificuldades que se traduziu numa percentagem de 15% (20 vezes), pois responderam que por serem mulheres têm ou tiveram dificuldades na institui o militar. As oficiais com mais tempo de serviço referiram que a passagem pela Academia Militar não foi fácil visto que as pessoas não sabiam como lidar com elas e até a própria organiza o ainda não estava preparada, nomeadamente no fardamento a distribuir, s  existiam números grandes. Para outra oficial, a escolha da sua especialidade também não foi fácil, pois ouviu comentários estereotipados por a sua especialidade (na altura) ser mais direcionada para o sexo masculino. Por estarem pouco representadas sentem que no início da sua fun o de líder, os subordinados (masculinos) não aceitam imediatamente a sua liderança, contudo esta situa o altera-se quando o comportamento, a experiência e aquilo que transmitem pode ser muito respeitado como outro líder (homem). A primeira impressão   sempre negativa até porque eles desconfiam sempre quando vêm uma mulher no comando, mas depois de verem o desempenho a ideia vai desvanecendo. Em certas situa es assistiram que por serem mulheres, olhavam para elas de lado.

A última sub-categoria da categoria Género   a Concilia o Pessoal e Profissional. Esta sub-categoria teve uma percentagem de 100% (8 vezes) pois só foi feita uma pergunta sobre concilia o. Das nossas oito entrevistadas cinco delas são casadas e tem filhos, porém dizem que não   fácil conciliar e recorrem   ajuda de familiares e amigos. As restantes conseguem conciliar facilmente as questões profissionais com as pessoais.

Por fim na categoria dos Estilos de Comunica o destacamos a sub-categoria Agressivo onde se obteve uma percentagem de 6%, (11 vezes). Seis entrevistadas recorrem a este estilo em situa es menos agradáveis, ou seja, para se imporem pela falta de respeito ou porque os subordinados não querem cumprir as tarefas. Também percebemos com as respostas que as oficiais que trabalham em locais operacionais adotam mais este estilo, porque como os subordinados são maioritariamente homens elas não podem enfraquecer senão eles estão sempre a testar os limites, daí elas acharem que com este estilo colocam-se numa posi o onde não são subestimadas.

A sub-categoria Assertivo também faz parte da categoria dos Estilos de Comunica o e curiosamente tem a mesma percentagem que o estilo agressivo 6% (12 vezes) o que quer dizer que as entrevistadas têm em conta também este estilo quando

comunicam com os subordinados ou superiores. Referem no seu modo geral, que a maneira como falam para o seu superior hierárquico é diferente se for para um subordinado, por isso têm o cuidado de escolher as palavras e o tom de voz, no fundo tudo depende da situação em que estão.

O estilo Passivo é a nossa outra sub-categoria que está adjacente à categoria dos Estilos de Comunicação com uma percentagem de 0,5%, o que significa que só uma pessoa manifestou ter este tipo de estilo porque referiu que não manifesta a sua opinião se não for necessário pois evita situações desagradáveis, como por exemplo conflitos.

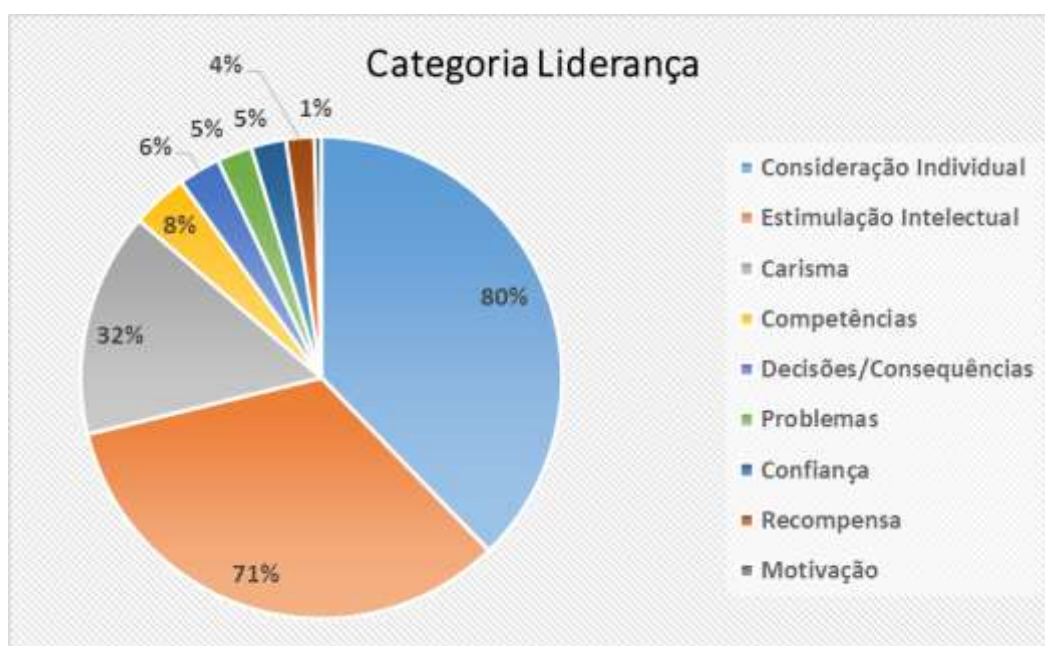
A sub-categoria Emocional desta categoria dos Estilos de Comunicação tem uma percentagem de 1% (2 vezes). As duas entrevistadas que manifestaram este tipo de estilo é por terem um lado mais emocional, por serem mães ou por ser uma característica inata. Referem mesmo que têm mais sensibilidade em perceber os subordinados nomeadamente o que eles precisam ou se estão com problemas.

Finalmente a sub-categoria Autoritária obteve uma percentagem de 2% (5 vezes), que corresponde às três mulheres que expressaram este estilo perante situações em que estavam a liderar, especificamente em situações que os subordinados não estiveram bem na resolução de uma tarefa ou por estarem num local que é necessário ter esta postura.

#### 4.1. Discussão dos Resultados

Tendo em conta a categoria da Liderança percebemos pelo gráfico 4 que as oficiais femininas deste estudo manifestam comportamentos de consideração individual (comunicam com transparência a informação, delegam responsabilidades aos subordinados tratando-os como iguais), estimulação intelectual (fazem questão de ter *feedback* dos subordinados como aceitam as opiniões deles) e carisma (enfatizam o valor dos subordinados quer como individuais quer em equipa). Contudo as restantes sub-categorias que são igualmente importantes num líder estão ainda muito minoradas e segundo Chandler (2011) “a identidade pessoal do líder é influenciado por diversos fatores: o passado familiar; o nível de educação e experiência de vida; as habilidades, talentos e motivação” (p.100).

Gráfico 4 – Categoria Liderança



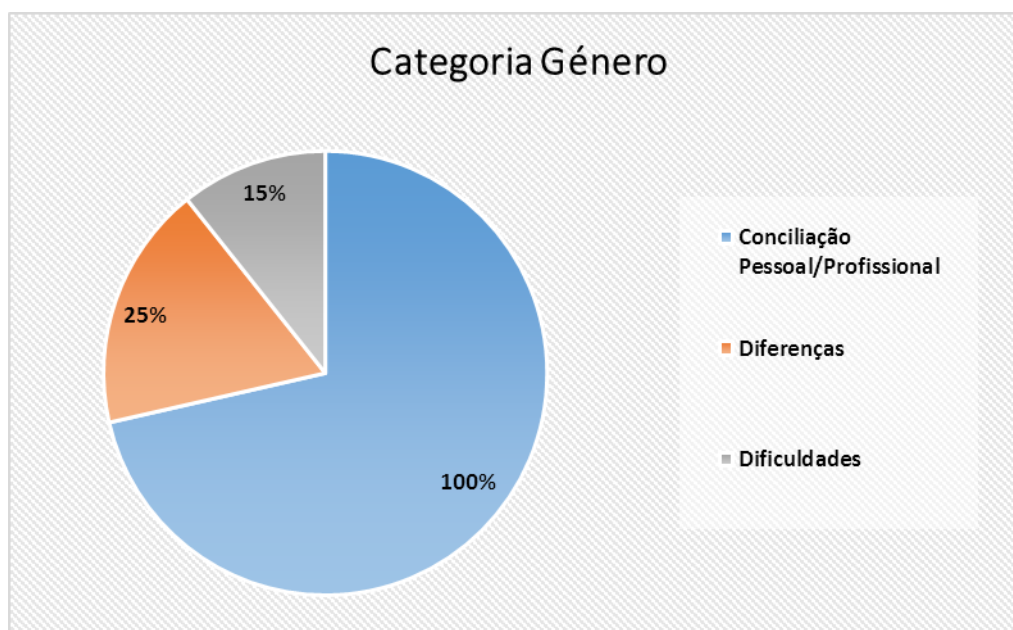
Barracho (2012) refere que “o carisma é um ingrediente necessário da liderança transformacional, mas não é suficiente (...)” (p. 167). Desta forma, estas líderes têm que ter em consideração que a eficácia da liderança, entre outras coisas, é expressa pela capacidade de motivar pessoas, construir relacionamentos e influenciar os resultados o que contribuirá para a satisfação e desempenho dos colaboradores, “as chefias devem

gerir as expectativas dos subordinados, de forma a melhorar a sua motivação” (Cunha *et al.*, 2007:171).

No que concerne aos erros que possam surgir da tomada de decisão, algumas mulheres tendem a usar uma forma mais agressiva de lidar com os erros se sentirem que serão julgadas por falta de severidade da sua autoridade (Muller, 2008) de tal forma que as entrevistadas manifestaram ter receio das consequências que possam advir das suas decisões.

Na categoria do Género verificamos no gráfico 5 que as entrevistadas reconhecem que na organização militar, ainda existe diferenças entre homens e mulheres, quer no tratamento ou na forma como lideram por serem mulheres daí elas terem algumas dificuldades pois na instituição militar os papéis são marcadamente masculinos logo, têm que se esforçar mais que os homens para serem reconhecidas pelo seu valor. Em posições de liderança existe uma tentativa constante de estas mulheres terem que provar que são melhores profissionais que os homens, ou então não merecem estar naquele lugar. Alguns estudos empíricos constataam isto mesmo, ou seja, as mulheres realmente têm de superar os homens para que os outros as considerem igualmente competentes, porque o padrão de competência que se exige às mulheres é superior. Köhne & Whittaker (2010), no seu estudo, confirmam esta perspectiva referindo que é mais difícil para uma mulher atingir o estatuto de líder, dado que a masculinidade tem tradicionalmente um estatuto hierárquico superior ao feminino, pelo que isso favorece automaticamente a amplificação da probabilidade dos elementos masculinos conseguirem o estatuto de líder. Da mesma forma que essas diferenças de estatuto social, bem como as expectativas de atingir esse estatuto em indivíduos que ocupam posições mais elevadas na hierarquia, podem levar os subordinados a terem um comportamento preconceituoso contra as mulheres.

**Gráfico 5 – Categoria Género**



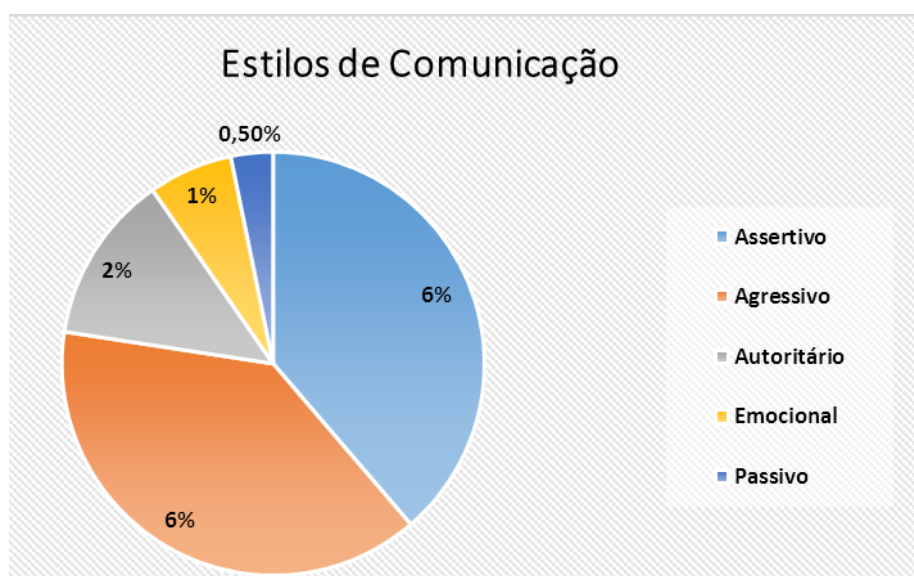
Algumas das inquiridas testemunharam que quando ingressaram no Exército Português sofreram essencialmente da pressão mediática envolvida no processo. Atualmente elas consideram que a integração das mulheres no Exército já está regularizada pois já passaram muitos anos e o processo já está normalizado. Um outro aspeto que estas oito mulheres abordaram foi que o Exército ganhou com a integração das mulheres na instituição militar, especificamente na dualidade de ideias que existe entre homens e mulheres e pela linguagem vernácula ter reduzido consideravelmente.

O papel da liderança está fortemente impregnado de masculinidade, fazendo com que os homens em geral sejam mais valorizados que as mulheres e é esta valorização que tem gerado as diferenças nas relações do trabalho como também alimenta as barreiras para a ascensão das mulheres a cargos de poder e comando nas organizações.

Relativamente à conciliação entre a vida profissional e pessoal constatamos que estas oficiais femininas planeiam muito bem a vida familiar quer com ajuda de familiares e/ou amigos, daí conseguirem apostar mais na carreira profissional.

Por fim temos a categoria dos Estilos de Comunicação onde se verifica (gráfico 6) que os estilos predominantes destas militares femininas são o assertivo e o agressivo. Ou seja, elas usam estes estilos em diferentes situações pois a forma que comunicam com os subordinados é diferente com os seus superiores. Já surgiram muitas situações em que tiveram de ser agressivas por questões de imposição de respeito ou porque os subordinados não estavam a cumprir com as tarefas que elas determinaram. No que concerne ao estilo emocional as duas entrevistadas detêm este estilo pelo papel de mãe ou por ser uma característica inata.

**Gráfico 6** – Categoria Estilos de Comunicação



Face ao atrás exposto, concluímos que os dados recolhidos através das entrevistas permitiram-nos responder à nossa questão de investigação: Qual o perfil e as competências na liderança no feminino em contexto militar? Como também aos nossos objetivos de investigação: (1) Aferir qual o estilo de liderança vigente; (2) Compreender quais as competências e o perfil que as líderes estudadas manifestam e (3) Perceber qual o estilo de comunicação que adotam.

As oficiais utilizam com mais frequência a liderança transformacional e/ou carismática e revelaram que as suas competências como líderes numa instituição que maioritariamente é masculina é à base de dar sempre o exemplo, ter conhecimentos,

abnegação da vida pessoal para a profissional, respeitar as opiniões dos outros e ter a flexibilidade de ouvir as opiniões, ter autoconfiança, ser humilde, ter apetência física, ser comunicador e gerir conflitos. Relativamente ao estilo de comunicação são assertivas e agressivas dependendo das situações.

## **4.2. Conclusões, limitações e desafios**

A investigação reuniu três temáticas pertinentes, o Género onde referimos o seu conceito especificamente as diferenças entre sexo e género; a igualdade de género em Portugal e os compromissos internacionais; a conciliação entre a vida profissional e familiar foi tida em conta visto ser um problema geral, pois as mulheres continuam a ter vários papéis na sociedade e por fim, o efeito teto de vidro onde as “mulheres continuam numa posição marginal” (Nogueira, 1995:103) ainda existe uma barreira invisível que dificulta o acesso a cargos de topo.

Abordamos o conceito liderança no segundo capítulo como também as várias teorias e estilos terminando com a nova liderança. A liderança feminina é referida no seu geral e posteriormente fizemos uma abordagem em contexto militar como a evolução dos efetivos femininos no Exército Português. Por último mas não os menos importantes, os estilos pessoais de comunicação são elencados e analisados para percebermos quais os estilos adotados das oficiais.

Ao tratar-se de uma temática sub-investigada, ficamos a perceber de um modo mais profundo como se manifestam as mulheres líderes, quais são os seus comportamentos de liderança, como comunicam com os seus seguidores e quais são as dificuldades e barreiras que encontram numa organização militar que é tradicionalmente masculina. Por outro lado, a utilização do método qualitativo trouxe uma abordagem compreensiva e interpretativa a uma temática classicamente abordada por metodologias do tipo quantitativo.

Esta investigação trouxe um maior enriquecimento pessoal e um conhecimento mais explícito sobre a liderança das mulheres oficiais no Exército. Acreditamos que esse saber possa contribuir para as entrevistadas verem de uma forma mais profunda o exercício da sua liderança na instituição militar e fazerem as suas interpretações como também a própria organização, reconhecer o valor profissional das mulheres, sobretudo ter consciência que as mulheres adotam uma liderança transformacional e/ou carismática que trás vantagens para a organização pois alcançam maior eficácia pessoal e produzem experiências mais positivas de satisfação, coesão e empenhamento junto dos subordinados. Em termos gerais, as mulheres possuem atributos essenciais para uma boa liderança, desde generosidade, harmonia, capacidade de comunicação com os

subordinados, capacidade de liderar de forma mais participativa e cooperativa e menos centrada no líder.

No que concerne a limitações, tivemos como condicionante o fator tempo e não tivemos em consideração as opiniões dos subordinados das oficiais, pois tal como referem Ludke & André (1986:22), “a importância de determinar os focos de investigação e estabelecer os contornos do estudo decorre do facto de que nunca será possível explorar todos os ângulos do fenómeno num tempo razoavelmente limitado”.

E para concluir deixamos como desafios futuros fazer entrevistas com o mesmo guião a oito oficiais masculinos de cada especialidade do Exército para percebermos realmente se existem as tais “diferenças” e fazer um questionário aos subordinados para perceber a opinião deles sobre as mulheres oficiais (chefes).

É pertinente dar continuidade na promoção da participação das mulheres no mercado de trabalho através de estratégias para eliminar os estereótipos de género e medidas para melhorar o equilíbrio entre a vida profissional e familiar de homens e mulheres, pois os homens continuam a ocupar a maioria dos cargos de topo. É necessário aumentar o número de mulheres em cargos de liderança, o que, consequentemente irá aumentar a visibilidade das mulheres (Latu *et al.*,2013).

## Referências Bibliográficas

Atas do VII Congresso Português de Sociologia. 2012. Porto, (2012) *Desigualdades de Género no Mercado de Trabalho Português – A satisfação Laboral enquanto possível indicador*, Porto, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto. [Internet] Disponível em [http://www.aps.pt/vii\\_congresso/papers/finais/PAP0999\\_ed.pdf](http://www.aps.pt/vii_congresso/papers/finais/PAP0999_ed.pdf) [Consult. 15 de Fevereiro de 2014].

Albarello, L. et al., (1997) *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.

Alberti, R. & Emmmons, M. (2008) *Your perfect right*. 9ª Ed. California, Impact Publishers.

Alves, J. (1999) As Mulheres e as Forças Armadas. *Nação e Defesa*, 88, 2ª Série, pp. 71-80.

Amâncio, L. (1998) *Masculino e Feminino: a construção social da diferença*. 2ª Ed. Porto, Afrontamento.

Amado, J. (2000) A Técnica da Análise de Conteúdo. *Referência 5*, pp. 53-63. [Internet] Disponível em [https://www.esenfc.pt/pa3/ui/index.php?module=rr&target=publicationDetails&pesquisa=&id\\_artigo=2049&id\\_revista=5&id\\_edicao=20](https://www.esenfc.pt/pa3/ui/index.php?module=rr&target=publicationDetails&pesquisa=&id_artigo=2049&id_revista=5&id_edicao=20) [Consult. 29 de Agosto de 2014].

Bardin, L. (2014) *Análise de Conteúdo*. 4ª Ed. Lisboa, Edições 70.

Barracho, C. (2012) *Liderança em contexto Organizacional*. Escolar Editora.

Barnett, R. C. (2004) Women and Multiple Roles: Myths and Reality. *Harvard Review of Psychiatry*, 12, pp. 158-164.

Bass, M. B. (1990) From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, winter, pp. 19-31.

Bergamini, C.W. (1994) Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*. Vol.34, nº3 Maio-Junho, pp.102-114. [Internet] Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf> [Consult. 15 de Janeiro de 2014].

Bertrand, Y. & Guillemet, P. (1988) *Organizações uma Abordagem Sistémica*. Lisboa, Instituto Piaget.

Bilhim, J. (1996) *Teoria organizacional, estruturas e pessoas*. Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bock, G. (2008) Questionando dicotomias: perspectivas sobre a História das Mulheres. In Ana Isabel Crespo *et al.* *Variações sobre Sexo e Género*. Lisboa, Livros Horizontes, pp.78-101.

Bogdan, R.. & Biklen, S. (1994) *Investigação Qualitativa em Educação*, Coleção Ciências da Educação, Porto, Porto Editora.

Borrego, J. et al., (2009) *Repercussões dos militares do sexo feminino na componente operacional das forças armadas*. Lisboa, Instituto Estudos Superiores Militares.

Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York, Harper & Row, Onursal Arkan.

Bravo, M. & Eisman, L. (1998) *Investigación Educativa*, 3ª Ed. Sevilha, Ediciones Alfar.

Bryman, A. (2004) *Charisma and leadership in organizations*. London, Sage.

Caderno Prático para a Integração da Igualdade de Género na Cáritas em Portugal. [Internet] Disponível em [http://www.caritas.pt/cr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=437:materiais-praticos-para-a-igualdade-de-genero&catid=3:mulheres-na-caritas&Itemid=27](http://www.caritas.pt/cr/index.php?option=com_content&view=article&id=437:materiais-praticos-para-a-igualdade-de-genero&catid=3:mulheres-na-caritas&Itemid=27) [Consult. 23 de janeiro 2014].

Cardona (coord.) et al., (2011) *Guião de Educação, Género e Cidadania*, Lisboa, Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género.

Carreiras, H. (1995) Mulheres nas Forças Armadas: transformação institucional e recrutamento feminino. *Sociologia-Problemas e Práticas*, nº18, pp.97-128.

Carreiras, H. (1999) Mulheres Militares em Portugal (1992-1998) - Políticas, Processos e Protagonistas. *Nação e Defesa*, nº 88, pp. 81-111.

Carreiras, H. (2002) Uma década de recrutamento militar feminino em Portugal: Da visibilidade ao eclipse. *Anais do Clube Militar Naval*, 4 a 6, pp. 247-273.

Carreiras, H. (2004) Mulheres em contextos atípicos: Lógicas de exclusão e estratégias de integração feminina nas Forças Armadas. *Etnográfica*, Vol. VIII (1), pp. 91-115.

Carreiras, H. (2008) Entrevista à Professora Helena Carreiras. *Serviço Militar*, nº2, Julho-Agosto, pp.2-3.

Castelão, M. (1999) Homens e Mulheres em Armas – Duas Dinâmicas de identidade? *Nação e Defesa*, 88, pp.113-134. [Internet] Disponível em <http://www.idn.gov.pt/index.php?mod=1321&cod=89#sthash.WW9sbIV9.dpbs> [Consult. 2 de Maio de 2014].

Censos 1991. [Internet] Disponível em [http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=censos\\_historia\\_pt\\_1991](http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=censos_historia_pt_1991) [Consult. 23 de Agosto de 2014].

Censos de 2001. [Internet] Disponível em [http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=censos\\_historia\\_pt\\_2001](http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=censos_historia_pt_2001) [Consult. 23 de Agosto de 2014].

CIG (2012) *Igualdade de Género em Portugal*. Lisboa.

Chandler, D. J. (2011) Personal Leadership Identity and the Love of God: Insights from the Life of David. *Journal of Biblical Perspectives in Leadership*, 3(2), summer, pp.100-120. [Internet] Disponível em [http://www.regent.edu/acad/global/publications/jbpl/vol3no2/JBPL\\_Vol3No2\\_Chandler\\_pp99-117.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/jbpl/vol3no2/JBPL_Vol3No2_Chandler_pp99-117.pdf) [Consult. 2 de Abril de 2014].

Chiavenato, I. (1993) *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 4ª Ed. Brasil, São Paulo, Makron Books.

Chiavenato, I. (2004) *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das Organizações*. São Paulo, Thomson.

- Cloke, K. & Goldsmith, J. (2000) *Resolving conflicts at work*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Comissão Europeia. (2010) *Relatório da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, Ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões - Igualdade entre Homens e Mulheres*, Bruxelas.
- Conger, A. & Kanungo, N. (1987) Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, Vol. 12, nº 4, pp. 637-647.
- Connel, R.W. (1995) *Masculinities*. Polity Press.
- Cunha, M. et al., (2007) *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 6.<sup>a</sup> Ed. Lisboa, Editora RH.
- Cunha, A. (2013) *Novos Líderes para um novo Mundo*. 1.<sup>a</sup> Ed. TopBooks.
- Decreto-Lei n.º 1/2005*. D.R I Série.155 (05-08-12) 4651.
- Decreto-Lei n.º 231/2009* D.R. I Série. 179, 6423. [Internet] Disponível em <http://www.emgfa.pt/documents/87h9rcksmvfj.pdf> [Consult. 1 de Setembro de 2014].
- Didier, J. & Mendonça, J. (2007) *Gerenciamento de Impressões e Liderança Carismática: relações e possibilidades para estudos em empresas de hospitalidade*. Rio de Janeiro. [Internet] Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B868.pdf> [Consult. 10 de fevereiro de 2014].
- Dubrin, A. (1995) *Leadership: research findings, practice, and skills*. Boston, Houghton Mifflin Company.
- Dutra, L. (2008) *Liderança Carismática: Análise da Construção da imagem de Adolf Hitler nos documentários*. Dissertação em Comunicação Social, Universidade Belo Horizonte. [Internet] Disponível em <http://pt.slideshare.net/likakeys/liderana-carismtica> [Consult. 10 de fevereiro de 2014].
- Eagly, A. & Johnson, B. (1990) Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, Vol. 108. nº 2, pp. 233-256.

Eagly & Karau, (2002) Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, Vol. 109, nº 3, pp. 573–598.

Eagly, A., & Carli, L. (2003) The female leadership advantage: An evaluation of the evidence”. *The Leadership Quarterly*, nº14, pp. 807 - 834. [Internet] Disponível em <http://academics.wellesley.edu/Psychology/Psych/Faculty/Carli/FemaleLeadershipAdvantage.pdf> [Consult. 15 de Fevereiro de 2014].

Ferreira, et al., (2001) *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa, McGraw-Hill.

Ferreira, V. (2010) A evolução das desigualdades entre salários masculinos e femininos: um percurso irregular. In Ferreira, V. (org.). *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias*, Lisboa, Cite, cap. 4.

Fortin, M. F. (1999) *O Processo de Investigação: da concepção à realização*. Loures, Lusociência.

Gaspar, J. & Queirós, M. (2009) Género, Território e Ambiente. Estudo de Diagnóstico e Criação de Indicadores de Género, (sem local).

Giddens, A. (1997) *Sociology*, Oxford, Polity Press.

Gil, A. (2006) *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª Ed. São Paulo, Editora Atlas.

Gondim, S. et al., (2009) Status profissional e género na atribuição intercultural de afectos no trabalho. *Revista de Administração Mackenzie*, Vol. 10, nº 4 Julho-Agosto, pp.75-79.

Grant, A. & Taylor, A. (2014) Communication essentials for female executives to develop leadership presence: Getting beyond the barriers of understating accomplishment. *Business Horizons*, Vol. 57, pp. 73-83. [Internet] Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681313001389> [Consult. 17 de Setembro de 2014].

Halim, N. & Razak, N. (2014) Communication Strategies of Women Leaders in Entrepreneurship. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 118, pp. 21-28. [Internet] Disponível em

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281401533X> [Consult. 1 de Outubro de 2014].

Hersey, P. & Blanchard, K. (1988) *Management of organizational behavior utilizing human resources*. 5ª Ed. Prentice-Hall, New Jersey.

Hollander, E. (1978) *Leadership Dynamics - A practical guide to effective relationships*. New York, The Free Press.

Hopkins, M. & O'Neil (2008) Women's leadership development Strategic practices for women and organizations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 60, nº 4, pp. 348–365. [Internet] Disponível em <http://users.php.ufl.edu/lwaxenbe/Leadership/Womens%20leadership%20development%20strategic%20practices%20for%20women%20and%20organizations.pdf> [Consult. 10 de Agosto de 2014].

House & Mitchell (1974) *Path-goal theory of leadership*. University of Washington Seattle.

House, R. (2005) *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Grovewell Llc. [Internet] Disponível em <http://www.grovewell.com/pub-GLOBE-intro.html> [Consult. 20 de Março de 2014].

Hunter, J. C. (2004) *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro, Sextante.

Ibarra, H. (1993) Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework, *Academy of Management Review*, 18 (1), pp.56-87.

INE (2012) *Estatísticas no Feminino: Ser Mulher em Portugal 2001-2011*. Lisboa, Instituto Nacional de Estatística.

Jakubowski, P. & Lange, A. (1978) *The assertive option. Your rights and responsibilities*. Illinois, Research Press Company.

Jesuino, J. C. (1987) *Processos de Liderança*. Lisboa, Livros Horizonte.

Jesuino, J. C. (1996) *Processos de Liderança*. 2ª Ed. Lisboa, Livros Horizonte.

Jr., Joseph S. Nye (2009) *Liderança e Poder*. Lisboa, Gradiva.

Judge, T. et al., (2004) The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research, *Journal of Applied Psychology*, 89, pp. 36–51.

Klein & House (1995) On Fire: Charismatic Leadership And Levels Of Analysis. *Leadership Quarterly*, 6 (2), pp. 183-198.

Köhne, L, & Whittaker, M. (2010) Male vs. Female Leadership Styles – Is there a difference? *Leadership - Strategy, Styles and Change*, pp. 1-10. [Internet] Disponível em < <http://www.mendeley.com/profiles/michael-whittaker/>> [Consult. 26 de Agosto].

Latu et al., (2013) Successful female leaders empower women's behavior in leadership tasks. *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 49, pp. 444-448. [Internet] Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022103113000206> [Consult. 2 de Agosto de 2014].

Leitão, C. V. & Rosinha, M. P. (2007) *Ética e Liderança - Uma Visão Militar e Académica*. Lisboa, Academia Militar.

Lemos, C., et al., (2005) Carreira profissional e relações de género: um estudo comparativo em estudantes universitários. *Boletim de Psicologia*, 123, pp.129-148.

Loureiro, P. & Cabral-Cardoso, C. (2008) O género e os estereótipos na gestão. *Revista de Estudos Politécnicos*, Vol. VI, nº10, pp.221-238.

Lourenço, I. & Moura, R. (2006) *Manual de Liderança*. Lisboa, Instituto Nacional de Administração. [Internet] Disponível em <http://cooperacao.palop-tl.eu/index.php/biblioteca/manuais-de-formacao/70-manual-de-tecnicas-de-lideranca/file> [Consult. 24 de Agosto de 2014].

Ludke, M. & André, M. (1986) *Pesquisa em Educação – Abordagens Qualitativas*. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária. [Internet] Disponível em <http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/2237/1505> [Consult. 7 de Agosto de 2014].

Macedo, E. & Koning, M. (2009) *Reinventando Lideranças: Género, Educação e Poder*. Porto, Fundação Cuidar o Futuro & Livpsic.

Maciel et al., (2008) *Trabalho, família e género*. Comunicação apresentada no VI Congresso Português de Sociologia – Mundos Sociais: saberes e práticas. Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.

Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2001) *Metodologia do trabalho Científico: Procedimentos Básicos, Pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. São Paulo, Atlas.

Marufo, L. (2010) *Educação para a Cidadania e Igualdade de Género em Portugal e Moçambique*. Relatório de Estágio em Ciências da Educação, Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.

Maume, D. (1999) Glass ceilings and glass escalators: occupational segregation and race and sex differences in managerial promotions. *Work and Occupations*, 26 (4), pp. 483-509.

Maume, D. (2004) Is the glass ceiling a unique form of inequality? Evidence from a random-effects model of management attainment, *Work and Occupations*, 31, pp. 250-274.

Mckinsey & Company. (2007) *Women Matter - Gender diversity, a corporate performance driver*.

Maxwell, J. C. (2007) *As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança: Siga-as e as Pessoas o Seguirão*. Rio de Janeiro, Thomas Nelson Brasil.

Maxwell, J. C. (2008) *O livro de ouro da liderança*. Rio de Janeiro, Thomas Nelson Brasil.

Miranda, S. (2003) *Lideranças Transformacional e Transaccional: seu impacto no empenhamento organizacional*. Tese de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, apresentada na Universidade do Minho, Braga.

Miranda, S. (2010) *Líderes transformacionais e transacionais: que impacto no empenhamento organizacional?* Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, pp. 2267-2283.

Miranda, S. (2014) Liderança nas organizações. In F. Rodrigues & F. Cesário, *Desafios da globalização*. Gestão de Recursos Humanos. LX, Escolar, pp. 313-358.

Muller, S. (2008) Liderança transformadora: as mulheres no poder do mundo corporativo. *Cadernos FAPA*, nº 4, pp.101-104.

Newman, et al., (2008) Gender differences in language use: An analysis of 14000 text samples. *Discourse Processes*, 45, pp.211-236. [Internet] Disponível em <http://homepage.psy.utexas.edu/HomePage/Faculty/Pennebaker/Reprints/NewmanSexDiff2007.pdf> [Consult. 2 de Agosto de 2014].

Nogueira, C. (1995) Gender representations and perceptions of managerial success. *Gender, Management and Science*, pp. 103-111. [Internet] Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4354/1/gender%20representations-%20capitulo.pdf> [Consult. 23 de Abril de 2014].

Nogueira, C. (2010) As Mulheres na liderança. Números, ambiguidades e dificuldades. In Teresa Pinto et al., *Guião de Educação, Género e Cidadania, 3º ciclo do ensino básico*. Lisboa, Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, pp. 103-114. [Internet] Disponível em <http://www.cig.gov.pt/documentacao-de-referencia/doc/guia-de-educacao-genero-e-cidadania-3o-ciclo/> [Consult. 1 de Maio de 2014].

Nolen-Hoeksema, S. (2010) *A vantagem de ser mulher: o que as mulheres fazem realmente melhor*. Alfragide, Estrela Polar.

Oliveira, D. (2008) Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização. *Revista de Enfermagem UERJ*, Volume Outubro-Dezembro, pp. 559-576. [Internet] Disponível em <http://www.facenf.uerj.br/v16n4/v16n4a19.pdf> [Consult. 3 de Setembro de 2014].

Pease, A. & Pease, B. (2005) *Linguagem Corporal*. Lisboa, Bizâncio.

Perista, H. et al., (1999) Os usos do tempo e o valor do trabalho: Uma questão de género. *Coleção Estudos*, Lisboa: Centro de Estudos para a Intervenção Social.

Perista, H. (2002) Género e trabalho não pago: os tempos das mulheres e os tempos dos homens. *Análise Social*, vol. XXXVII (163), pp.447-474.

Perista, H. et al., (2008) A igualdade de género no quadro da responsabilidade social – o projecto equal. *Diálogo social e igualdade nas empresas. Ex aequo*, nº 18, pp.103-120.

Plano de Ação Setorial para a Igualdade para 2014-2017. [Internet] Disponível em [http://www.portugal.gov.pt/media/1367793/20140314%20mdn%20PASI%202014\\_2017.pdf](http://www.portugal.gov.pt/media/1367793/20140314%20mdn%20PASI%202014_2017.pdf) [Consult. 18 de Agosto de 2014].

Ponte, J. P. (2006) Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, 25, pp. 105-132. [Internet] Disponível em [http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/06-Ponte%20\(Estudo%20caso\).pdf](http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/06-Ponte%20(Estudo%20caso).pdf) [Consult. 22 de Agosto de 2014].

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2003) *Manual de investigação em ciências sociais*. 3ª Ed. Lisboa, Gradiva.

Rego, A. & Cunha, M. (2003) *A Essência da Liderança*. Lisboa, Editora RH.

Rego, A. (2013) *Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática*. 3ª Ed. Lisboa, Edições Sílabo.

Rego, A. & Cunha, M. (2013) *Liderança Positiva*. 3ª Ed. Edições Sílabo.

Relatório Comissão Europeia. (2009) *Relatório da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, Ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões - Igualdade entre Homens e Mulheres – 2010*. Bruxelas. [Internet] Disponível em [http://www.igualdade.gov.pt/IMAGES/STORIES/DOCUMENTOS/DOCUMENTACAO/RELATORIOS/RELATRIO\\_IGUALDADE\\_PT.PDF](http://www.igualdade.gov.pt/IMAGES/STORIES/DOCUMENTOS/DOCUMENTACAO/RELATORIOS/RELATRIO_IGUALDADE_PT.PDF) [Consult. 10 de Março de 2014].

Robbins, S. (1996) *Organizational Behavior: concepts, controversies, applications*. 7ª Ed. London, Prentice-Hall International.

Robbins, S. (1998) *Comportamento Organizacional*. 8ª Ed. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos.

Rocha, M. (2005) *Educação, género e poder – uma Abordagem Política, Sociológica e Organizacional*, Dissertação de Doutoramento em Educação, Universidade do Minho. [Internet] Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/4683> [Consult. 10 de Fevereiro de 2014].

- Rodrigues, M. (2002). *Sociologia das Profissões*. Oeiras, Celta Editora.
- Rouco, J. & Sarmiento, M. (2010) Perspectivas do Conceito de Liderança. *Proelium*, Série VI, 13, pp. 71-90. [Internet] Disponível em <http://www.academiamilitar.pt/proelium-n.o-13/perspectivas-do-conceito-de-lideranca.html> [Consult. 19 de Janeiro de 2014].
- Rouco, J. & Sarmiento, M. (2011) Liderança Carismática: um factor estratégico para o sucesso organizacional. *Proelium*, 14, pp. 81-111.
- Rosette, A. & Tost, I. (2010) Agentic women and communal leadership: how role prescriptions confer advantage to top women leaders. *Journal of Applied Psychological*, 95, pp. 221-235.
- Saavedra, L. (2010) Assimetrias de Género nas Escolhas Vocacionais. In Teresa Pinto (coord.) et al., *Guião de Educação, Género e Cidadania, 3º Ciclo do Ensino Básico*. Lisboa, CIG, pp.121-129.
- Santos, et al., (2008) As competências funcionais dos Líderes e a eficácia das equipas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Julho-Setembro, pp. 22-33.
- Santos, G. (2010) Gestão, trabalho e relações sociais de género. In Virgínia Ferreira (org.) *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal*. Lisboa, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, pp. 99-132.
- Santos, J. (2012) *Forças Armadas em Portugal*. Lisboa, Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Santos, L. (2014) Comportamento Humano em Contexto Militar. *Cadernos do IESM*, nº 1, pp. 1-189. [Internet] Disponível em [http://www.iesm.pt/cisdi/caderiesm/Cadernos%20do%20IESM%20N\\_1.pdf](http://www.iesm.pt/cisdi/caderiesm/Cadernos%20do%20IESM%20N_1.pdf) [Consult. 2 de Outubro de 2014].
- Shamir, B. (2011) Leadership takes time: Some implications of (not) taking time seriously in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 22, 307-315.

Stake, R. (2012) *A Arte da Investigação com Estudos de Caso*. 3ª Ed. Lisboa, Fundação Gulbenkian.

Silveira, N. (2006) A diversidade de género e as diferenças e semelhanças na hierarquia de valores do trabalho de homens e mulheres no chão de fábrica. *Revista de Gestão USP*, Vol. 13, pp. 77-91.

Tannen, D. (1995) The power of talk: Who gets heard and why. *Harvard Business Review*. September-October, pp. 138-148. [Internet] Disponível em <http://freepdfhosting.com/b36568d076.pdf> [Consult. 10 de Agosto de 2014].

Teixeira, S. (2005) *Gestão das Organizações*. Madrid, McGrawHill.

Teixeira, S. (2013) *Gestão das Organizações*. 3ª Ed. Escolar Editora.

Torres, A. (2005) *Homens e Mulheres entre Família e Trabalho*. Lisboa, CITE.

Tourish, D. (2013) *The Dark Side of Transformational Leadership: A critical perspective*. NY, Routledge.

Tuckman, B. (2000) *Manual de investigação em educação: como conceber e realizar o processo de investigação em educação*. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

Vasconcellos, J. (1999) Liderança Carismática. *Rhvisão - Recursos Humanos*, nº 9, pp.1-4.

*V Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania e Não-discriminação 2014 - 2017* (V PNI). [Internet] Disponível em [http://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2014/01/V\\_PL\\_IGUALD\\_GENERO.pdf](http://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2014/01/V_PL_IGUALD_GENERO.pdf) [Consult. 28 de Janeiro de 2014].

Vieira, B. (2002) *Liderança Militar*. Lisboa, Academia Militar.

Vieira, C. (2013) Educação familiar. Estratégias para a promoção da igualdade de género. *Colecção Mudar as Atitudes* nº 15, 3ª Ed. Lisboa, Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género. [Internet] Disponível em <http://www.igualdade.gov.pt/images/stories/documentos/documentacao/publicacoes/20140110-educacao-familiar.pdf> [Consult. 12 de Janeiro de 2014].

Williams, J. (1983) A Influência Pessoal e as Bases da Liderança Militar. *Military Review*, 3º trimestre, Biblioteca do Exército, pp.2-11.

Yin, R. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*. 2ª Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Yin, R. (2005) *Estudo do caso: Planejamento e Métodos*. 2ª Ed. Porto Alegre, Booknan.

Yukl, G. (1989) *Leadership in organizations*. 2ª Ed. Prentice-Hall, New Jersey.

Yukl, G. (2009) Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly*, 20, pp. 49-53.

Zeng, Z. (2011) The myth of glass ceiling: evidence form a stock-flow analysis of authority attainment, *Social Science Research*, 40, pp.312-325.

## Anexo

### Guião da Entrevista



A presente entrevista insere-se no âmbito da Dissertação do Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, subordinado ao tema: “Liderança no Feminino: Estudo de Caso no Exército Português.”

As entrevistadas são Oficiais do Exército de cada Especialidade: Artilharia; Cavalaria; Engenharia; Transmissões; Administração Militar; Serviço Material; Medicina e Farmácia.

Os objetivos desta entrevista são: (1) Aferir qual o estilo de liderança vigente; (2) Compreender quais as competências e o perfil que as líderes estudadas manifestam e (3) Perceber qual o estilo de comunicação interpessoal que adotam.

As respostas são de elevada importância para este estudo pretendendo-se uma resposta honesta e verdadeira, com a maior seriedade possível.

Obrigada pela sua colaboração!

A Aluna

Ana Silva

1. Identificação da entrevistada - (Nome; Idade, Posto)
2. Situação académica e profissional (atual) – (Licenciatura, Mestrado, etc.; função que desempenha)
3. Tempo de serviço no Exército?
4. Quando e quanto tempo desempenha/desempenhou uma função de líder?
5. Quantas pessoas lidera/liderou?
6. Os seus subordinados aceitam bem a sua forma de liderar?
7. Reconhece e premeia os esforços individuais ou coletivos dos seus subordinados? De que forma é que o faz?
8. Dá incentivo e estimula os seus subordinados? De que forma é que o faz?
9. Qual é a sua dinâmica de trabalho com os seus subordinados?
10. Em que medida confia nos seus subordinados para partilhar ideias/informações sensíveis com eles?
11. Comunica a sua visão, missão e valores de forma eficaz aos subordinados?
12. Incentiva regularmente os subordinados para que todos estejam empenhados na dinâmica militar, de forma a torná-la bem sucedida?
13. Tem a capacidade para resolver os conflitos e apoiar os outros no cumprimento dos objetivos num clima de confiança e respeito?
14. Acha que para haver um trabalho eficaz de liderança numa equipa é necessário ter conhecimento das capacidades, atitudes e competências de cada elemento?
15. No exercício das suas funções está atenta a cada elemento como um indivíduo com características próprias sabendo lidar com cada um individualmente?
16. Um bom relacionamento e comunicação com todo o pessoal facilita o trabalho a desenvolver?
17. Informa com regularidade os seus subordinados sobre o que se está a passar na instituição militar?

18. Incentiva os seus subordinados a desenvolverem o conhecimento, capacidades, atitudes e competências de que necessitam para trabalhar eficazmente tanto agora como no futuro?
19. Como encara a crítica? Aceita críticas construtivas?
20. Em que medida é recetiva ao *feedback* provindo dos seus subordinados?
21. Antes de tomar uma decisão importante, ouve outras pessoas?
22. O seu trabalho é reconhecido?
23. Costuma delegar tarefas/responsabilidades às lideranças intermédias?
24. A sua forma de liderar é tida pelos seus colegas como boa ou má? E pelos subordinados?
25. Quais as dificuldades pelas quais já passou tendo em conta o seu papel de líder? Se sim, pode dar um exemplo?
26. Prefere trabalhar com homens ou com mulheres?
27. Que características/competências pessoais considera ser necessárias para ser uma líder?
28. Acha que a recompensa provoca a melhoria do desempenho quer individual, quer de grupo?
29. Quando ajuda os outros espera ver o seu esforço recompensado?
30. Transmite aos subordinados o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas?
31. Quando os seus subordinados correspondem às expectativas, expressa satisfação?
32. Diariamente concentra a sua total atenção em lidar com erros, queixas e falhas a fim de atingir os objetivos esperados?
33. De forma a poder corrigir erros, desvios e falhas, centra-se no acompanhamento controlador das tarefas desempenhadas pelos subordinados?

34. Apenas atua quando surgem problemas graves?
35. Quando toma decisões receia as consequências que possam advir?
36. As mulheres militares têm que se esforçar por provar que são capazes de fazer o que os homens fazem?
37. Nas Forças Armadas, as mulheres têm que adaptar-se aos valores militares e alterar a sua maneira de ser?
38. Sente que a mulher pelo fato de ser mulher pode ter algum tipo de problemas no desempenho da sua atividade militar?
39. Quais as diferenças entre ser uma líder mulher e ser um líder homem?
40. O Exército sendo uma organização maioritariamente de homens, como se destaca para ser uma boa líder?
41. De que forma o fato de ser mulher teve/tem influência (dificultado/facilitado) na sua liderança?
42. O género pode ser considerado uma barreira para a mulher em conquistar um cargo de liderança?
43. Como vê as representações das mulheres em relação aos homens na liderança?
44. Na sua opinião o processo de adaptação/integração de mulheres no Exército tem sido fácil ou difícil?
45. Existe igualdade de oportunidades e tratamento entre militares masculinos e femininos?
46. Existe espírito de camaradagem e entreajuda entre homens e mulheres?
47. No caso de uma mulher ocupar uma posição de comando, para a qual seja qualificada, como pensa que os seus subordinados a aceitam?
48. A presença de mulheres vem favorecer a instituição militar?
49. No seu dia-a-dia vê os homens lidarem de forma diferente com as mulheres? Se sim, de que forma?

50. Como consegue conciliar a sua vida profissional e familiar?
51. Nas Forças Armadas as mulheres militares são pouco levadas a sério?
52. Relativamente ao seu estilo de comunicação como o caracteriza? O estilo é sempre o mesmo ou muda consoante as situações? Se sim, pode dar um exemplo?
53. Diz muitas vezes sim, quando no fundo quer dizer não?
54. Recusa certas tarefas que não fazem parte das suas competências?
55. Prefere não pedir ajuda a um colega, com receio de ele pensar que não é competente?
56. Quando surgem situações inopinadas fica sem saber o que fazer?
57. Tem tendência para deixar até à “última” as coisas que tem para fazer?
58. Defende os seus objetivos sem prejudicar os outros?
59. Sente receio de manifestar a sua opinião, mesmo face a interlocutores hostis?
60. Leva até ao fim aquilo que decidiu fazer?
61. Já teve situações em que teve que comunicar mais agressivamente?
62. Na maior parte das vezes, é autoritária e decidida?
63. Não receia criticar os outros e dizer-lhes aquilo que pensa?
64. Os seus colegas censuram-na por ter espírito de contradição?
65. Tem dificuldade em escutar os outros?
66. É ambiciosa e está pronta a fazer o que for necessário para realizar os seus objetivos?
67. Acha que meter medo aos outros pode ser um bom meio para garantir o poder?
68. Prefere ser lobo a ser cordeiro?

69. Quando comunica em diferentes situações com os seus subordinados, têm o cuidado em escolher as palavras e o tom de voz?
70. A literatura faz referência que a liderança entre as mulheres e os homens são diferentes, está de acordo?
71. Comunica as suas necessidades e sentimentos de forma apropriada e no momento apropriado de modo a haver entendimento?
72. Acha que existe vantagem e recompensas pelas melhorias na comunicação com os subordinados?
73. Qual o balanço que faz do seu trabalho como líder?
74. Pretende acrescentar algo mais ao que já disse, tendo em conta o assunto abordado?