

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



A LIDERANÇA DAS MULHERES  
PORTUGUESAS

UMA APLICAÇÃO AO SETOR BANCÁRIO

---

Marta Carvalho Lobato da Silva Guilherme 2020026

Mestrado em controlo de gestão e avaliação do desempenho

Orientadora: Professora Doutora Maria do Rosário Teixeira Fernandes  
Justino

Lisboa, maio de 2023

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO  
DE LISBOA



A LIDERANÇA DAS MULHERES  
PORTUGUESAS

UMA APLICAÇÃO AO SETOR BANCÁRIO

---

Marta Carvalho Lobato da Silva Guilherme- N° 2020026

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção de grau de Mestre em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho, realizada sob a orientação científica Professora Doutora Maria do Rosário Teixeira Fernandes Justino, diretora da área científica de controlo de gestão e avaliação do desempenho, doutorada em ciências económicas e empresariais.

Constituição do Júri

Presidente: Professor Especialista Fernando Carvalho

Arguente: Professora Doutora Mariana Antunes

Vogal: Professora Doutora Maria do Rosário Teixeira Justino

Lisboa, maio de 2023

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para a obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – utilização de elementos alheios sem referência do autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

“Liderança é a combinação de características ou traços de personalidade num indivíduo que o leva a inspirar outros a atingir objetivos que, sem a motivação do líder, não seriam normalmente atingidos.”

(Bertocci, 2009, p.17)

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer e dedicar esta dissertação às três pessoas mais importantes da minha vida, os meus pais e o meu irmão, que desde sempre me apoiaram e possibilitaram a concretização dos meus objetivos tanto pessoais como profissionais.

À minha família que desde sempre estão comigo, em especial aos meus avós Florinda Carvalho e João Lobato que durante a elaboração desta dissertação os perdi, acredito que estejam onde estiverem estarão orgulhosos de mais uma etapa realizada, em especial quero agradecer à minha avó que desde sempre acreditou que eu iria chegar longe e tantas vezes me disse que estava muito orgulhosa de mim.

Ao meu cão por todas as horas despendidas ao meu lado durante toda a elaboração da minha dissertação, devia intitulá-lo como mestre por todo o apoio que me deu.

Ao Iscal, aos meus docentes e aos meus colegas de curso que com toda a motivação e companheirismo tornaram este mestrado uma experiência bastante enriquecedora, possibilitando alargar os meus horizontes na área bem como em áreas distintas tornando possível o encorajamento para a mudança de área profissional, através de várias experiências partilhadas, hoje sinto-me realizada a nível profissional na área de auditoria.

Mais uma vez, agradeço a todas as pessoas que tiveram comigo ao longo desta caminhada que possibilitou a realização de um sonho pessoal, o título de mestre.

## RESUMO

A Liderança das mulheres em cargos superiores no contexto empresarial afeta o sexo feminino mundialmente com destaque em Portugal, independentemente do seu setor, dimensão e localização. Neste sentido, a presente dissertação de mestrado tem como propósito o estudo da liderança das mulheres portuguesas e as suas implicações.

Na sociedade portuguesa da atualidade, a ideia da mulher dedicada em exclusivo às tarefas domésticas, nomeadamente ao papel de mãe tende a ser cada vez menos comum. Contudo, a representação da mulher na vida familiar é, ainda, considerada como um obstáculo no acesso das mulheres aos cargos de liderança de topo.

Sendo o setor bancário um dos mais afetados pela problemática em estudo, que nos últimos anos tem vindo a ser tomado em consideração, uma vez que nos dias de hoje a diferença de géneros nos cargos de topo tende a diminuir.

Com a elaboração das entrevistas realizadas, parece concluir-se que apesar de existirem avanços significativos na igualdade de género, existe uma menor presença da mulher nos quadros superiores da Administração Pública e nos quadros superiores e chefia das empresas.

**Palavras-Chave:** Liderança, mulheres portuguesas, igualdade de géneros

## **A B S T R A C T**

The leadership of women, in senior positions, in the business context affects females worldwide, especially in Portugal, regardless of their sector, dimension, and location. In this sense, the purpose of this master's dissertation is to study the leadership of Portuguese women and its implications.

In today's Portuguese society, the idea of a woman exclusively dedicated to household chores, namely the mother role, tends to be less common. However, the representation of women in family life is still considered an obstacle to women's access to top leadership positions.

The banking sector is one of the most affected by the problem under study, which in recent years has been taken into account since, nowadays, the gender gap in top positions tends to decrease.

With the elaboration of the interviews carried out, it seems to be concluded that although there are significant advances in gender equality, there is a lower presence of women in the senior management of Public Administration and in the senior management and leadership of companies.

**Keywords:** Leadership, Portuguese women, gender equality

## ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1- Modelo Contingencial de Fiedler

Fig. 2- Relação dos estilos comportamentais de liderança com os graus da maturidade dos liderados (Modelo Situacional de Hersey e Blanchard)

Fig. 3- Processos decisórios propostos pelo modelo de Vroom e Yetton (Pina e Cunha *et al.*, 2007, p.356)

Fig. 4- Emoções vs Eficácia no trabalho (Goleman *et al.*, 2002)

Fig.5 Moratórias de Crédito (Banco de Portugal)

Fig.6 Montante de crédito em moratória (Banco de Portugal)

## ÍNDICE

<b>1.</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>11</b>
1.1.	Enquadramento do tema .....	11
1.2.	Metodologia de Investigação .....	12
1.3.	Âmbito e objetivos da investigação.....	12
1.4.	Estrutura da Dissertação .....	14
<b>2.</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>15</b>
2.1.	Breve abordagem ao conceito de género .....	15
2.1.1.	As desigualdades de género no mercado de trabalho em Portugal.....	15
2.2.	A mulher na sociedade portuguesa.....	19
2.2.1.	A evolução da mulher no mercado de trabalho.....	19
2.3.	Liderança .....	22
2.3.1.	Conceito de Liderança .....	23
2.3.2.	Teorias de Liderança .....	24
2.3.2.1.	<i>Teoria do grande homem e teoria dos traços de personalidade</i> .....	24
2.3.2.2.	<i>Teorias comportamentais</i> .....	25
2.3.2.3.	<i>Teorias contingenciais</i> .....	27
2.3.2.4.	<i>Teorias neocarismáticas</i> .....	35
2.3.2.5.	<i>Teoria da inteligência emocional</i> .....	37
2.3.2.5.1.	<i>Liderança Primal</i> .....	37
2.3.2.5.2.	<i>Liderança e género</i> .....	39
<b>3.</b>	<b>Caso pratico .....</b>	<b>41</b>
3.1.	Breve caracterização do setor .....	41
3.2.	O Setor Bancário e a Pandemia COVID-19.....	42
3.3.	A liderança feminina no setor bancário português .....	45
3.4.	Entrevista .....	48
<b>4.</b>	<b>Conclusão .....</b>	<b>52</b>
<b>5.</b>	<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>54</b>
	Anexo 1- Entrevista Marisa Henriques.....	58
	Anexo 2- Entrevista Rita Pereira.....	61
	Anexo 3- Entrevista Sofia Soares.....	66
	Anexo 4- Entrevista Marina Nogueira.....	68
	Anexo 5- Entrevista Marta Bento.....	70

## ÍNDICE ABREVIATURAS

EUROTAST – Gabinete de Estatística da União Europeia

UE – União Europeia

INE – Instituto Nacional de Estatística

GEP – Gabinete Estratégico da União Europeia

MTSSS – Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social

FDMO – Fundo de Desenvolvimento de Mão de Obra

LCP – Least Preferred Co-worker

APB – Associação Portuguesa de Bancos

PIB – Produto Interno Bruto

CEO – People Also Ask

DBRS – Dominion Bond Rating Service

ESG – environmental social governance

## 1. Introdução

A presente dissertação refere-se ao tema “A liderança das mulheres portuguesas – aplicação ao setor bancário “e insere-se no âmbito do mestrado em Controlo de gestão e avaliação do desempenho. Apresenta-se nesta introdução o enquadramento do tema, a metodologia utilizada na investigação e a estrutura da dissertação.

### 1.1. Enquadramento do tema

A liderança feminina é um tema que nos últimos anos tem vindo a despertar curiosidade aos investigadores. A curiosidade por compreender a razão pela qual a percentagem de mulheres nos cargos de liderança é reduzida faz com que os estudos sejam cada vez mais.

Segundo Domingues (2010), o estatuto social da mulher é caracterizado por duas vertentes essenciais: a primeira vertente é à parte visual e atrativa da mulher, ou seja, “(...) fala-se, naturalmente, de moda, de vestuário, de *top models*, de cabelos, de look, (...) de romances de príncipes e princesas (...)” (p.41-42). A segunda vertente aborda o tema da maternidade, vista pelo autor a vertente principal, onde a mulher se sente realizada num todo.

Para Domingues (2010), a maternidade é o aspeto de maior relevância em relação as mulheres, ou seja, em determinadas profissões o papel da mulher e o instinto maternal são essenciais, tais como: a enfermagem, a educação, trabalhos solidários, entre outros. No entanto, o autor considera que esta perspetiva está a mudar, pois profissões que “(...) outrora do domínio exclusivo dos homens, deixaram de o ser” (p.43).

O autor considera que a maternidade é um entrave na progressão da carreira das mulheres, devido ao facto da mulher ter o tempo de gravidez, amamentação e acompanhamento dos filhos o que gera desvantagem perante os homens. “(...) além de não terem as mesmas hipóteses que os homens na escolha da profissão e na concorrência (...), a mulher que decide constituir família fica muito mais vulnerável face ao homem (...)” (Domingues, 2010, p.43).

Amorim (2009) considera que as mulheres que ambicionam chegar a cargos de liderança têm que ultrapassar muitas barreiras e empenhar-se mais, uma vez que ainda vivemos numa sociedade tradicional e conservadora. “(...) o homem assume o

protagonismo principal e considera que é ele quem tem de trazer o maior ordenado para casa (...)" (p.13).

A liderança torna-se um grande desafio para os investigadores pelas variáveis que lhe estão associadas. A liderança é um dos temas mais estudados na gestão e, provavelmente, aquele de que menos se sabe (Bilhim, 2001). Este tema tem uma vasta literatura, apesar de existir uma procura contínua sobre explicações para alguns fenómenos relacionados com a liderança ainda não foi possível encontrar respostas. Porém, espero que de alguma forma com a minha dissertação possa contribuir para a continuação dos estudos na área da liderança, despertando algum interesse na área da liderança feminina, permitindo que se evolua e conclua, se Portugal ainda se vive numa sociedade tradicional, na qual a mulher ainda é mais vista como mãe e dona de casa, do que profissionalmente.

## **1.2. Metodologia de Investigação**

Após definir os objetivos da presente dissertação, que permitiram determinar qual a pergunta de partida, é feita uma revisão literária, onde se pretende obter conhecimento científico sobre o tema em análise, através de uma análise documental e recolha de informações com base em fontes reconhecidas nas áreas discutidas, efetuando estudos de caso exploratórios. Posteriormente será feita uma análise ao processo de liderança feminina pelas entidades do setor bancário português, através de cinco entrevistas onde se pretende concluir, sobretudo, a desigualdade de géneros em cargos de topo no setor bancário.

## **1.3. Âmbito e objetivos da investigação**

O conceito de liderança é estudado há vários anos e por diversos autores que foram realizando os seus estudos e investigações apresentando distintas abordagens a definição de líder e à sua relação com os liderados.

As primeiras teorias de liderança remetem-nos para a teoria do grande homem que, por si só, demonstra o conceito de estereótipo, uma vez que, apenas pelo nome daria a entender que só os homens teriam potencial para serem considerados líderes. Os cargos de liderança são, de uma perspetiva necessariamente estereotipada da realidade, cargos associados a homens.

Com o estudo realizado, pretende-se ter uma visão de liderança e perceber de que modo o acesso das mulheres aos cargos de liderança é, ou não condicionado. Deste modo, o presente estudo tem por base o seguinte problema de investigação:

Em que medida o género tem influência no acesso das mulheres aos cargos de liderança no setor bancário?

A presente dissertação tem como objeto de estudo mulheres, em topo de carreira, que atingiram cargos de liderança na sociedade portuguesa no setor bancário.

Tendo em consideração o tema que se pretende investigar e tendo em conta o suporte teórico do estudo, bem como toda a revisão de literatura realizada, foram encontradas as seguintes questões de investigação que serviram de orientação ao desenvolvimento da presente dissertação:

**Questão de investigação 1:** Em que medida o género pode condicionar o acesso aos cargos de liderança?

Com a presente questão de investigação, objetiva-se concluir se o facto de um homem ser homem ou uma mulher ser mulher se torna determinante para alcançar um cargo de gestão.

**Questão de investigação 2:** O facto de a mulher querer ser mãe e constituir família pode ser considerado um entrave ao acesso aos cargos de liderança?

A questão de investigação acima apresentada, pretende perceber em que medida a mulher enquanto mãe pode ser um condicionamento no percurso profissional, dificultando o acesso das mulheres aos cargos de liderança.

**Questão de investigação 3:** O estilo de liderança tem impacto no acesso aos cargos de liderança pelas mulheres?

Com a presente questão de investigação pretende-se concluir se a forma como as mulheres assumem que a sua liderança se caracteriza tem impacto no acesso aos cargos de liderança.

**Questão de investigação 4:** Qual o motivo que influencia a presença das mulheres reduzida nos cargos de liderança no setor bancário português?

A presença feminina nos cargos de liderança continua reduzida, pretende-se deste modo analisar quais as razões para que os homens continuem a liderar os cargos de liderança.

Ao escolher o tema a liderança feminina das mulheres portuguesas no setor bancário como problemática de investigação, tenciono, alcançar algumas conclusões sobre de que modo o género se relaciona com a liderança.

#### **1.4. Estrutura da Dissertação**

A presente proposta de dissertação encontra-se organizada em 5 capítulos descritos da seguinte forma:

- **CAPÍTULO 1- Introdução:** Neste capítulo é apresentado o enquadramento do tema, a metodologia de investigação utilizada bem como a própria estrutura da dissertação;
- **CAPÍTULO 2- Âmbito e Objetivos de Investigação:** Este capítulo destina-se a abordar quais os objetivos da investigação, bem como a sua importância;
- **CAPÍTULO 3- Revisão de Literatura:** Neste capítulo revê-se a evolução concetual ao desenvolvimento em estudo. Na base bibliográfica apresentam-se os conceitos de género e liderança;
- **CAPÍTULO 4- A liderança feminina no setor Bancário:** Neste capítulo analisa-se a aplicação da matéria estudada no capítulo anterior tendo por base o setor bancário português;
- **CAPÍTULO 5- Entrevista:** Este capítulo destina-se à exposição da recolha de dados através do instrumento da entrevista;
- **CAPÍTULO 6- Conclusões:** Este capítulo destina-se às conclusões retiradas da matéria em estudo.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

O capítulo anterior foi o capítulo introdutório onde descrevemos o enquadramento do tema, os objetivos da investigação e a estrutura da dissertação.

No presente capítulo faremos um enquadramento teórico, onde se descrevem os principais conceitos tais como o conceito género, as desigualdades de género no mercado de trabalho em Portugal, a mulher na sociedade portuguesa, caracterização do género na liderança feminina e as teorias de liderança.

### **2.1. Breve abordagem ao conceito de género**

O conceito de género tem evoluído ao longo do tempo, sendo introduzido nas ciências sociais de modo a dar respostas a diferença entre género e sexo.

Para as ciências sociais e humanas o conceito de género refere-se à construção social do sexo anatómico. Este conceito surgiu para podermos diferenciar a dimensão biológica da dimensão social, através do raciocínio entre mulheres e homens na espécie humana. Conclui-se que o conceito de género baseia-se na cultura, sendo uma realidade social e não dos seus corpos.

Segundo Amâncio (2003), a desigualdade entre os homens e as mulheres era visível, sentindo-se a necessidade de diferenciar o conceito de género e sexo.

A introdução do conceito de género nos anos 80, surge da preocupação com os direitos das mulheres a nível político e institucional de modo a acabar com a discriminação feminina.

A nível internacional não foi fácil introduzir o conceito de género, provocando um conflito entre o que seria acabar com a discriminação e o que seria lutar pelos interesses por parte das mulheres.

#### **2.1.1. As desigualdades de género no mercado de trabalho em Portugal**

A igualdade de género assume um papel cada vez mais relevante no mundo atual.

Em Portugal, a entrada das mulheres no mercado de trabalho ocorreu na década de 1960 e terá sido mais tarde do que em outros países industrializados (Guerreiro & Pereira, 2006). A participação das mulheres na atividade económica em 1960 verificou-se na altura em que a sociedade atravessava um elevado nível de pobreza e assistia aos fluxos migratórios masculinos bem como à ida dos jovens e adultos do sexo masculino

para a guerra colonial, assim sendo, surgiu a necessidade de reforçar os baixos rendimentos dos agregados familiares. O processo de urbanização e industrialização levou a um aumento do recrutamento de mão-de-obra feminina no mercado de trabalho (Casaca, 2010, 2012; Guerreiro & Pereira, 2006).

Portugal encontrava-se num regime de ditadura política e num regime laboral corporativo entre 1974 e 1979 (Casaca, 2010, 2012), o período da instauração e consolidação da democracia, em que as mulheres tiveram direito a uma condição social melhor que as possibilitou o acesso a uma carreira profissional, no direito ao voto, no alargamento da licença de maternidade por 90 dias, no reconhecimento a nível constitucional da igualdade entre as mulheres e os homens em todas as áreas e na revisão do Código Civil em que desaparece a figura de “chefe de família” (Ferreira, 1998, p.2).

Desde modo, a mulher deixa de realizar apenas as tarefas domésticas e passa a contribuir também para o sustento do agregado familiar (Casaca, 2012).

Nos últimos 30 a 40 anos, a sociedade portuguesa demonstra mudanças que devem ser consideradas positivas, como a presença feminina a todos os níveis de ensino e de formação profissional (Ferreira, 1999). Na década de 80, os estudantes universitários eram na sua maioria constituída por mulheres e em 1995, 63,3% dos portugueses com menos de 30 anos habilitados com curso superior eram do sexo feminino, podendo verificar-se um fenómeno de feminização do ensino superior quer em Portugal quer na União Europeia (Ferreira, 1998). Deste modo, favorece uma aproximação ao modelo de igualdade entre as mulheres e homens, onde a mulher passa a ter uma participação no mercado de trabalho e na organização familiar passa a ter o duplo emprego (Wall *et al.*, 2016).

A crescente flexibilidade laboral e o desenvolvimento dos setores dos serviços contribuíram para um aumento da participação das mulheres na atividade económica em Portugal e na Europa (Casaca, 2012). De acordo com os dados da EUROSTAT (2022a) em 2021 a taxa de emprego feminino em Portugal era superior à média da União Europeia (UE27). Em 2021 70,1% das mulheres com idades entre os 15 e os 64 anos registavam-se como empregadas no nosso país, enquanto a média da UE27 era cerca de 68,4%. No entanto a taxa de emprego dos homens em 2021 era de 72,7% em Portugal. Deve salientar-se que, no período entre 2016 e 2019, houve um constante acréscimo na taxa de emprego dos homens em Portugal em 2016 era de 68,3% e em 2019 atingiu os 73,6%. A taxa de emprego das mulheres, no mesmo período apresentou um acréscimo, em 2016 a

taxa de emprego das mulheres era de 62,4% e em 2019 era de 67,6%, verificando-se um aumento de aproximadamente 5 pontos percentuais.

A taxa de emprego das mulheres tanto em Portugal como na média da União europeia é superior a taxa dos homens tal como referido anteriormente. Segundo a mesma fonte (2022b), em contrapartida quando falamos em população empregada a tempo parcial, são as mulheres quem apresentam percentagens mais elevadas. Em Portugal em 2021 as mulheres que trabalhavam a tempo parcial eram cerca de 9,1% e os homens eram apenas 4,7%. Deve ter-se em consideração que a percentagem de mulheres trabalhadoras a tempo parcial em 2021 (9,1%) é bastante inferior à média da UE27 (28,8%) no mesmo período. Deste modo, o aumento das taxas de emprego feminino relaciona-se com a expansão do emprego a tempo parcial e com a crescente precarização laboral. O regime a tempo parcial é maioritariamente ocupado por mulheres, este fator corresponde maioritariamente a uma degradação das condições de emprego: baixos salários, escassas oportunidades de desenvolvimento profissional e de acesso a benefícios sociais, fraca ou nula proteção social e inerente risco de exclusão económica e social (Casaca, 2013, p.34).

Após analisarmos a taxa de desemprego em Portugal, nos últimos 10 anos, é possível concluir que o desemprego afeta principalmente a população feminina, sendo que no ano de 2013 tanto a taxa de desemprego feminina como masculina registou aproximadamente o valor de 17%, sendo um dos valores mais elevados que a taxa de desemprego em Portugal registou, nesse ano o país atravessava um período de austeridade. Em 2021 a taxa de desemprego masculina registou o valor de 6,3% e no caso das mulheres registou um valor de 6,9% (EUROSTAT, 2022c).

As desigualdades de salários no mercado de trabalho português tendem gradualmente a serem eliminadas, uma vez que a presença das mulheres na medicina, jornalismo, magistratura e o aprofundamento da ordem jurídica no sentido de igualdade de género (Ferreira, 2010, p.139). Contudo, de acordo com os dados do GEP/MTSSS, Quadros de Pessoal (2020), quando comparadas as diferenças salariais entre mulheres e homens no mercado de trabalho em Portugal, é possível verificar que em 2020 as mulheres trabalhadoras por conta de outrem auferiram menos 14,3% do que os homens. As mulheres continuam a ganhar menos do que os homens para fazerem o mesmo trabalho, existem várias causas para a disparidade salarial entre mulheres e homens, nomeadamente: fatores estruturais, legais, sociais, culturais, económicos, tais como, as escolhas e as habilitações académicas e profissionais, o setor de atividade, as interrupções

na carreira, a dimensão da empresa onde se trabalha e o tipo de contrato e duração de jornada de trabalho.

O crescimento e flexibilização das relações laborais bem como as transformações económicas, tecnológicas, organizacionais e laborais tem contribuído para o aumento da participação feminina no mercado de trabalho (Casaca, 2012, 2013).

A população feminina está associada à degradação das condições de trabalho, uma vez que a maior fragilidade de vínculos contratuais, a insegurança do emprego e o trabalho a tempo parcial encontra-se na população feminina (Casaca, 2005).

Assim sendo, os homens continuam a ocupar as posições dominantes no mercado de trabalho, o que demonstra a existência de desigualdade nomeadamente ao nível da presença das mulheres nos órgãos de gestão de topo, ao nível dos rendimentos auferidos e ao nível das horas de trabalho pagas e não pagas (Wall *et al.*, 2016, p.60). A evolução da participação feminina em cargos de liderança e gestão das empresas tem crescido de forma lenta. É perceptível que à medida que aumentam as responsabilidades de funções a presença feminina diminui. As mulheres lideram aproximadamente um quarto das empresas tecido empresarial e um quinto das empresas exportadoras. No entanto, nos cargos de direção de Qualidade/ Técnica e recursos humanos estão quase em maioria. Contudo, as mulheres representam apenas 27,5% das pessoas com direção executiva, 16,4% de presidentes do conselho de administração e 11,2% de pessoas que exercem cargos de direção-geral (Informa D&B, 2019). É possível comprovar que as mulheres gerem as áreas que são consideradas menos estratégicas e menos favoráveis à ascensão ao cargo de primeiro/a gestor/a, uma vez que nas direções de primeira linha, existe uma segregação sexual horizontal por áreas funcionais (Casaca *et al.*, 2019).

A segregação horizontal das profissões é notória no mercado de trabalho português. A noção que existem profissões “femininas” e “masculinas” é contra o direito de que ambos os sexos podem escolher livremente como querem participar no mercado de trabalho, refere-se a escolhas condicionadas têm por base uma desigualdade inscrita em estereótipos de papéis masculinos e femininos, e não escolhas fundadas na igualdade de direitos e de oportunidades (Wall *et al.*, 2016). A concentração de mulheres e homens em diferentes tipos de trabalhos, levando à representação que existem «trabalhos de mulheres» e «trabalhos de homens» corresponde a segregação horizontal (Monteiro & Ferreira, 2013). Deste modo, a desigualdade de género no mercado de trabalho só é

eficientemente combatida quando as empresas assumem uma postura socialmente responsável e participam ativamente contra as mesmas, promovendo a igualdade de género através de políticas e práticas que tenham como objetivo a conciliação entre o trabalho e a vida familiar e pessoal (Perista *et al.*, 2008).

## **2.2. A mulher na sociedade portuguesa**

O surgimento dos movimentos feminista ocorre entre os anos 60 e 80, com a evolução da participação da mulher no mercado de trabalho e o desenvolvimento dos estudos sobre as mulheres o que potenciou mudanças sociais e políticas (Barracho & Martins, 2010). Assim sendo, ocorreram mudanças na sociedade que afetaram, não só a vida das mulheres, mas também a dos homens e crianças (Nogueira, 2004).

### **2.2.1. A evolução da mulher no mercado de trabalho**

A primeira Grande Guerra (1914-1918) e a Segunda Guerra Mundial (1938-1945) levaram à introdução da mulher no mercado de trabalho, com a intenção de substituir a mão de obra masculina. Além dos trabalhos domésticos que as mulheres praticavam, eram também vendedoras de mercadorias, prestavam serviços como amas e por vezes assumiam os negócios de família (Nogueira, 2004).

No entanto, a revolução industrial no século XIX e o desenvolvimento tecnológico e o constante crescimento de maquinaria, contribuiu para que a mulher sentisse necessidade de procurar trabalho e melhores condições de vida. Particularmente as mulheres mais jovens deslocavam-se do campo para a cidade com o intuito de trabalharem em fábricas, normalmente em condições precárias, com pouca especialização, salários baixos, ausência de proteção social.

Por norma os trabalhos femininos eram trabalho não qualificado, no setor industrial com fraca inovação tecnológica, como a alimentação, têxteis e o calçado. No setor industrial as tarefas realizadas pelas mulheres eram vistas como mais simples e monótonas, pelo que exigiam maior paciência e uma execução mais minuciosa (Nogueira, 2004).

Segundo o Fundo de Desenvolvimento de Mão de Obra (FDMO), em 1971 as mulheres correspondiam a 25% do total da população economicamente ativa, mas apenas 16% constituíam o conjunto da população feminina. O grupo etário que representava maior taxa de ativa feminina encontrava-se entre os 15 e os 19 anos de idade, pelo facto

da saída prematura do ensino e do abandono do mercado de trabalho pelas mulheres mais velhas (Ferreira, 2010).

Em Portugal, a feminização do trabalho destacou-se após o 25 de Abril de 1974, neste período houve um crescimento acentuado da administração pública e do setor terciário que correspondia a 36% dos ativos com profissão e em 1995 atingiu 56%. Simultaneamente, a taxa de feminização da população ativa na mesma altura atingiu 45% (Ibidem).

Deste modo, o mundo industrial alterou a estrutura familiar, uma vez que a mulher passou a trabalhar a tempo inteiro o que dificultava a conciliação da mulher entre o trabalho e a família (Duby & Perrot, 1991, p.442).

Posto isto, a mulher terá deixado de lutar pela conquista de uma melhor posição ou de um novo posto de trabalho? Certamente que não. A conquista da independência económica levou a mulher a objetivar cada vez mais uma posição de chefia nas organizações.

A entrada das mulheres no mercado de trabalho, particularmente na indústria, possibilitou o desenvolvimento de maiores perspetivas de futuro, pois gerou a necessidade de obterem níveis de escolaridade e de qualificação profissional superiores, de modo a alçarem funções mais qualificadas e de maior prestígio da estrutura ocupacional.

Na década de 70 o nosso país implementou a igualdade de trabalho, mas nos dias de hoje ainda existem problemas de concretização das leis de implementação das políticas e dos planos (Ferreira, 2010, p.53). A este respeito, Rego (2010) referiu que:

“Em Portugal, a lei é boa e até muito avançada, o problema é que não é cumprida; talvez porque a igualdade de homens e mulheres não se faz por decreto (...) mas entendo que ainda estamos longe de um sistema jurídico coerente e sólido que tenha como objetivo a igualdade de homens e mulheres, o que afeta necessariamente, a dimensão do trabalho e do emprego” (Rego, 2010, as *cited* in Ferreira, 2010 p. 58).

A mulher para alcançar uma posição de destaque no sistema produtivo, nomeadamente na área de ensino necessita de se esforçar mais que os homens, ou seja, a igualdade entre as mulheres e os homens ainda apresenta algumas contradições.

Considerando dados estatísticos sobre a evolução do quadro formativo em Portugal, verifica-se que apesar do número maioritário das mulheres no Ensino Superior, não existe proporcionalidade no alcance dos lugares de topo e de chefia, nos vários setores de atividade. No período escolar de 1993/94 “as raparigas representavam a maioria em todos os cursos universitários do ensino público com exceção de engenharia (30,4%), ciências da computação (39%), desporto (40%) e de arquitetura e urbanismo (46%)” (Ferreira, 2010, p.58). Em 1995, as mulheres correspondiam a 63,3% dos portugueses com menos de 30 anos de idade e com habilitações ao nível do Ensino Superior (Ibidem).

Os dados publicados por Ferreira (2007) no artigo denominado “A Mulher no setor dos serviços: percurso histórico e desigualdades demonstra que no período escolar de 2003/2004 houve um crescimento considerável de diplomas com curso superior, no qual 65,9% eram do sexo feminino. Apesar do crescimento, não houve um maior acesso por parte das mulheres a cargos de topo quer a nível de governação, quer a nível do mundo empresarial.

A informação sobre o emprego do portal Pordata em 2011 demonstrava que 61% da população residente com mais de 15 anos e com formação superior eram do sexo feminino, enquanto os homens representavam 39% desta informação, de acordo com o resultado dos censos. De acordo com os dados fornecidos pelo INE (2013) apenas 6% dos membros dos Conselhos de Administração das empresas em 2011 constituíam as 20 maiores empresas cotadas na Bolsa de Valores de Lisboa eram do sexo feminino (INE, 2013). As mulheres encontram-se em minoria na maior parte dos setores de atividade, à exceção de alguns serviços como os de saúde humana (74,2%), educação (64,2%), o alojamento e restauração (55,5%) (INE, 2013).

Porém, de acordo com os censos de 2011 as mulheres correspondiam a 1/3 dos profissionais em lugares de direção, sendo que se referem a mulheres mais jovens e qualificadas, que casam menos e divorciam-se mais (INE, 2013).

No entanto, os homens continuam a ter mais facilidade a aceder a altos cargos, mesmo quando têm menos habilitações literárias e preparação que as mulheres, como por exemplo, nos cargos de poder político e económico (Ottaway & Bhatnagar, 1988). Segundo Morrison e Glinow (1990), o efeito de “teto de vidro” é uma barreira “invisível”, mas com grande relevância que impossibilita as mulheres de alcançarem

posições de topo e responsabilidade nas organizações, apenas por serem mulheres, é a metáfora usada para explicar a discriminação.

No século XX houve um crescimento acentuado das mulheres a nível do mercado de trabalho, no entanto a nível de cargos de gestão e liderança política essa evolução tem sido modesta. Podemos apresentar alguns exemplos de mulheres emblemáticas como o de Margaret Thatcher, primeira mulher britânica a ocupar o cargo de primeiro-ministro; Ângela Merkel, primeira mulher a presidir um governo da Alemanha; Michelle Bachelet e Cristina Fernández de Kirchner, presidentes do Chile e da Argentina, respetivamente; ou Hillary Clinton, secretária de Estado norte-americana no primeiro mandato de Barack Obama, depois de concorrer contra este à Casa Branca (Moller & Gomes, 2010). Apesar de Hillary Clinton não ter ganho as eleições americanas em 2008, representa uma líder que, segundo Turner (2008), adotou um estilo de liderança equilibrada com características masculinas e femininas para destacar no mundo da política. Segundo a autora, o verdadeiro líder é aquele com capacidade para saber quais são as características masculinas e femininas que devem ser conjugadas numa determinada situação.

De acordo com Carvalho (2000) as mulheres nas organizações apesar de terem um estilo de liderança mais transformacional, apresentam também dificuldades para se adaptarem a uma cultura maioritariamente masculina, por isso apresentam uma liderança ambivalente entre as características do género masculinas e as características de género femininas.

Várias mulheres continuam a confrontar-se com as expectativas e os papéis de género que mais rapidamente as colocam em casa ou em carreiras tradicionalmente femininas do que no mundo da gestão. Esta perceção impossibilitou, ao longo dos anos, o progresso das mulheres no mundo do trabalho, particularmente nas funções de gestão, ainda que os movimentos feministas tenham influenciado as mentalidades e o desenvolvimento das mulheres no mercado de trabalho (Nogueira, 2004; Tavares, 2008).

### **2.3. Liderança**

A definição de liderança tem sido estudada por inúmeros autores e sofrendo evoluções ao longo dos anos. Neste capítulo, pretende-se desenvolver um breve resumo histórico sobre a definição de liderança e as diversas teorias adjacentes.

### **2.3.1. Conceito de Liderança**

O conceito de liderança pode ser definido de diversas formas distintas, ou seja, cada autor tenta explicar o conceito conforme o seu ponto de vista.

A liderança é um processo de influência através do qual alguém, individualmente ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns (House *et al.*, 1999).

O líder tem uma visão a longo prazo, do que possa vir a acontecer e analisa a melhor forma de resolver.

Botelho e Krom (2010) definem a liderança como uma metodologia de persuadir atividades em grupo orientando os seus seguidores para a realização de um objetivo (Yukl, 1998).

Segundo os mesmos autores, referido por Montana e Charnov (2000) para alcançar os resultados pretendidos é necessário ter em consideração a influência de um líder.

Botelho & Krom (2010) e Chiavenato (1999) tem a mesma ideologia no que diz respeito ao conceito de liderança, demonstrando que a liderança é uma influência pessoal, exercida em determinada situação e dirigida através do processo de comunicação para alcançar um objetivo específico.

Para Jesuíno (2005) a liderança é uma função de grupo, não se centraliza apenas numa pessoa, mas sim numa força de reequilíbrio de um determinado grupo.

De acordo com Bergamini (1994), a liderança é um método de interação que contém trocas sociais. Sob esse ponto de vista, o líder é considerado alguém que conduz a um benefício, não só ao grupo como um todo, como a cada membro em particular, efetuando o valor que os seus seguidores lhe atribuem. Por outro lado, os membros do grupo devolvem ao líder o seu reconhecimento, aceitação e valorização de forma a lhe consentir a autoridade para dirigir pessoas.

Matos (2013), menciona que quando um chefe influencia os seus subordinados não há liderança. A liderança é uma competência de fomentar a participação voluntária das pessoas ou grupo no alcance dos objetivos definidos. A liderança só é exercida caso o grupo conceda a influência do Líder (Barracho, 2012). Para Barracho influenciar é ser autoritário, influência feita no decorrer da aceitação implícita por parte dos membros do grupo.

Conforme Chiavenato (2006) a liderança ocorre socialmente em grupos sociais. Este conceito é definido como uma influência interpessoal realizada num determinado momento e orientada pelo processo de comunicação humana para a realização de um ou mais objetivos. Existem três elementos que salientam esta definição de liderança – pessoas, poder e influência. Em primeiro lugar, a liderança abrange pessoas com a disposição de seguir as indicações de um Líder. A liderança destaca o reconhecimento de uma relação entre os líderes e os seus subordinados. Sem o reconhecimento dos liderados, não era possível definir o líder.

Rego & Cunha (2004) definem a liderança como a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e habilitar os outros a concretizar o sucesso das organizações que são membros. Os autores mostram que a liderança se verifica apenas em pessoas influenciadas para realizar o ético e benefício a organização e para elas próprias. Segundo os autores, um bom líder é quem cria, promove, a confiança o otimismo e o espírito de sacrifício do grupo que lidera. Os líderes encaminham as pessoas, de forma que se sintam capazes e empenhadas, possibilitam que os outros sigam o seu saber, a sua experiência e encorajam-os para criarem e se enquadrarem na mesma visão.

A liderança é fundamental em qualquer tipo de organização, sobretudo nas empresas e em cada departamento. Em particular em funções de administração, o administrador necessita de conhecer a natureza humana e saber dirigir pessoas (Chiavenato, 2000).

### **2.3.2. Teorias de Liderança**

O presente capítulo apresenta uma revisão das diversas teorias da liderança, primeiramente apresenta-se as teorias do grande homem, dos traços de personalidade e a teoria comportamental. Posteriormente, abordamos os pressupostos da teoria contingencial. Por fim, serão apresentadas as teorias neocarismáticas, onde se enquadra a teoria primal e a teoria de liderança e género.

#### ***2.3.2.1. Teoria do grande homem e teoria dos traços de personalidade***

A teoria do grande homem e a teoria de traços de personalidade foram as primeiras teorias de liderança existentes. A teoria do grande homem defende que “(...) os líderes seriam detentores de capacidades especiais e homens superiores, diferenciados dos seus subordinados (...). Olhava-se o líder, atribuindo-lhes uma eficácia de carácter universal decorrente das suas características inatas “(Ilharco e Lourenço, 2009, p.171). Segundo o

autor o líder era considerado um herói, com a capacidade de resolver qualquer situação com que se deparasse (Ilharco e Lourenço, 2009).

No ano 1991, Kirkpatrick e Locke defendiam que um homem para se tornar um líder de sucesso de acordo com a teoria do grande homem teriam de apresentar seis traços de personalidade tais como a ambição, o desejo de liderar, a honestidade e integridade, a autoconfiança, a inteligência e a competência. Porém, com o passar dos anos e sendo a liderança um tema cada vez mais abordado para os autores, as teóricas mencionadas anteriormente foram perdendo relevância após serem encontradas várias limitações: “(...) não existe nenhum traço universal que possa prever a liderança em qualquer situação. (...) os traços prevêm melhor o comportamento em situações “fracas” do que em situações “fortes”. (...) os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir os líderes eficazes dos ineficazes (...)”. (Ilharco e Lourenço, 2009).

Para os autores a liderança eficaz não decorre, necessariamente, de um conjunto de traços de personalidade. De outro modo, “(...) um líder seria sempre e em qualquer situação um líder, no entanto, nada nos garante que assim seja (...)”. (Ilharco e Lourenço, 2009, p.178) segundo os autores a experiência demonstra que o traço da nossa personalidade não se mantém idênticos ao longo da nossa vida. Porém “(...) dois líderes com traços de personalidade diferentes podem ser igualmente eficazes.” (Ilharco e Lourenço, 2009, p.179).

### **2.3.2.2. Teorias comportamentais**

Após o surgimento de algumas dúvidas sobre a veracidade da teoria do grande homem e dos traços de personalidade assim como da formação de um líder surge a teoria de liderança comportamentais. Esta teoria destaca o comportamento do líder. (Ilharco e Lourenço,2009).

Enquanto segundo a teoria do grande homem ser-se líder não seria passível de aprendizagem, segundo as teorias comportamentais ser-se líder seria uma questão de aprendizagem” (Ilharco e Lourenço, 2009, p.179).

As teorias comportamentais da liderança evidenciam os estudos das universidades de Ohio e Michingan, nos Estados Unidos da América. Os estudos da universidade de Ohio abordam a análise factual, com o intuito de analisar o comportamento do líder, através da investigação das dimensões independentes desse mesmo comportamento

(Ilharco e Lourenço, 2009). Os autores consideram que existem duas dimensões para explicar o comportamento do líder: a estruturação e a consideração.

A primeira dimensão define o modo como o líder, organiza a sua liderança, e rege as capacidades para com aqueles que lhe são subordinados. (Ilharco e Lourenço, 2009). “O líder com um alto nível de estruturação deveria, tendencialmente, delegar poderes e tarefas, esperando que os subordinados consigam atingir os padrões de desempenho pretendidos (...)” (Ilharco e Lourenço, 2009, p.180). A relação do líder e do liderado é considerada de “igual para igual”.

A segunda dimensão caracteriza-se por consideração, ou seja, demonstra a confiança, o cuidado e o respeito que o líder tem para com os seus funcionários. O líder preocupa-se com o bem-estar pessoal dos seus subordinados (Ilharco e Lourenço, 2009).

Os estudos de Michingan foram elaborados na mesma época que os de Ohio (a partir de 1945) e, semelhança do primeiro grupo, os investigadores estudaram as características do líder e a sua relação com a eficácia na liderança. Os estudos de Michingan evidenciariam, igualmente, dois fatores que consideram essenciais no desempenho de um líder: a orientação para o funcionário e a orientação para a produção. Tal como o nome indica, os líderes que demonstram mais aptidão para os funcionários, são aqueles que tem maior preocupação e mais interesse pelas relações interpessoais. Por outro lado, os líderes com maior orientação para a produção, dedicavam-se as tarefas executadas pelos seus trabalhadores, utilizando-os como meio para atingir os seus objetivos (Ilharco e Lourenço, 2009).

Ambos os estudos foram alvo de críticas e considerados inconclusivos por não enquadrarem o contexto no cenário de estudo. Melhor dizendo, não será possível determinar uma relação direta entre o comportamento do líder e a sua eficácia, se a situação não for tida em consideração. Posto isto Ilharco e Lourenço (2009) salienta à teoria de Andersen (2006), que inclui a representação como fator determinante para o estudo da liderança e da sua eficácia. Ou seja, a forma como os líderes se comportam em determinada situação irá demonstrar o seu resultado e a sua eficácia enquanto líder. Andersen concluiu que “(...) liderar ou gerir não assenta em quem és (*who you are*), mas antes assenta na representação daquilo que és (*acting*) e do que fazes para atingir os objetivos a que te propões” (Ilharco e Lourenço, 2009, p.182).

De acordo com o que nos foi possível verificar, as teorias comportamentais da liderança, contrariamente as teorias do grande homem e traços de personalidade, realçam o comportamento e atitudes de um líder, conseguindo criar um líder mediante o que teoricamente seria mais eficaz. O líder A poderá ter um comportamento B de modo a alcançar mais facilmente o objetivo C.

### 2.3.2.3. *Teorias contingenciais*

Os investigadores da liderança consideram que os estudos até então eram considerados insuficientes para um processo que aparentava ser demasiado complexo. A par da importância da personalidade e do comportamento, existe ainda uma terceira variável que se afirma necessária na abordagem ao fenómeno da liderança, que corresponde à contextualização da ação (Ilharco e Lourenço, 2009).

Ao abordarmos uma situação concreta em que o líder se insere, pretende-se dar resposta, com as teorias contingenciais, à seguinte questão: "A relação entre estilo de liderança e eficácia sugere que, sob a condição *a*, o estilo *x* pode ser adequado, enquanto o estilo *y* é mais indicado para a situação *b*, e o estilo *z* mais apropriado para a situação *c*. Mas o que seriam essas situações *a*, *b* e *c*?" (Robbins, 2002; Ilharco e Lourenço, 2009, p.187).

Como foi referido nas teorias contingenciais, a literatura indica-nos vários modelos que se enquadram nesta investigação. Destacando-se apenas alguns modelos.

O autor Fred Fiedler propôs o seu modelo de estudo de liderança (Modelo de Fiedler), no qual tencionava investigar a eficácia da mesma numa situação específica (Ilharco e Lourenço, 2009). O Modelo de Fiedler é composto por três etapas diferentes: Em primeiro lugar, o estudo tenta reconhecer o estilo de liderança de um indivíduo, através do instrumento LPC (*least preferred co-worker*) (Pina e Cunha *et al.*, 2007).

Cada inquirido deve identificar o colega que menos gostou de trabalhar numa escala de um a oito através de adjetivos. Os adjetivos definem o individuo como: aberto-reservado; comunicativo-inacessível; entre outros. Nesta primeira fase, o autor tenciona reconhecer se o estilo de liderança do indivíduo é orientado para a tarefa ou se, por outro lado, é orientado para o relacionamento. Se os resultados da avaliação forem positivos, o estilo de liderança do individuo é orientado para o relacionamento, caso os resultados sejam desfavoráveis, o indivíduo é orientado para as tarefas (Ilharco e Lourenço, 2009).

A segunda etapa da investigação de Fiedler tenciona aprofundar a situação, através do estudo de três aspetos, que possibilitem definir se a situação é ou não favorável ao líder:

⇒ A relação entre o líder e liderados, na qual são avaliados fatores como a confiança e a credibilidade sentida pelos liderados em relação ao líder;

⇒ A estrutura da tarefa, isto é, a estrutura dos procedimentos no trabalho;

⇒ O poder de posição, na qual é avaliado o poder do líder na organização, em particular poder de contratar ou despedir (Ilharco e Lourenço, 2009).

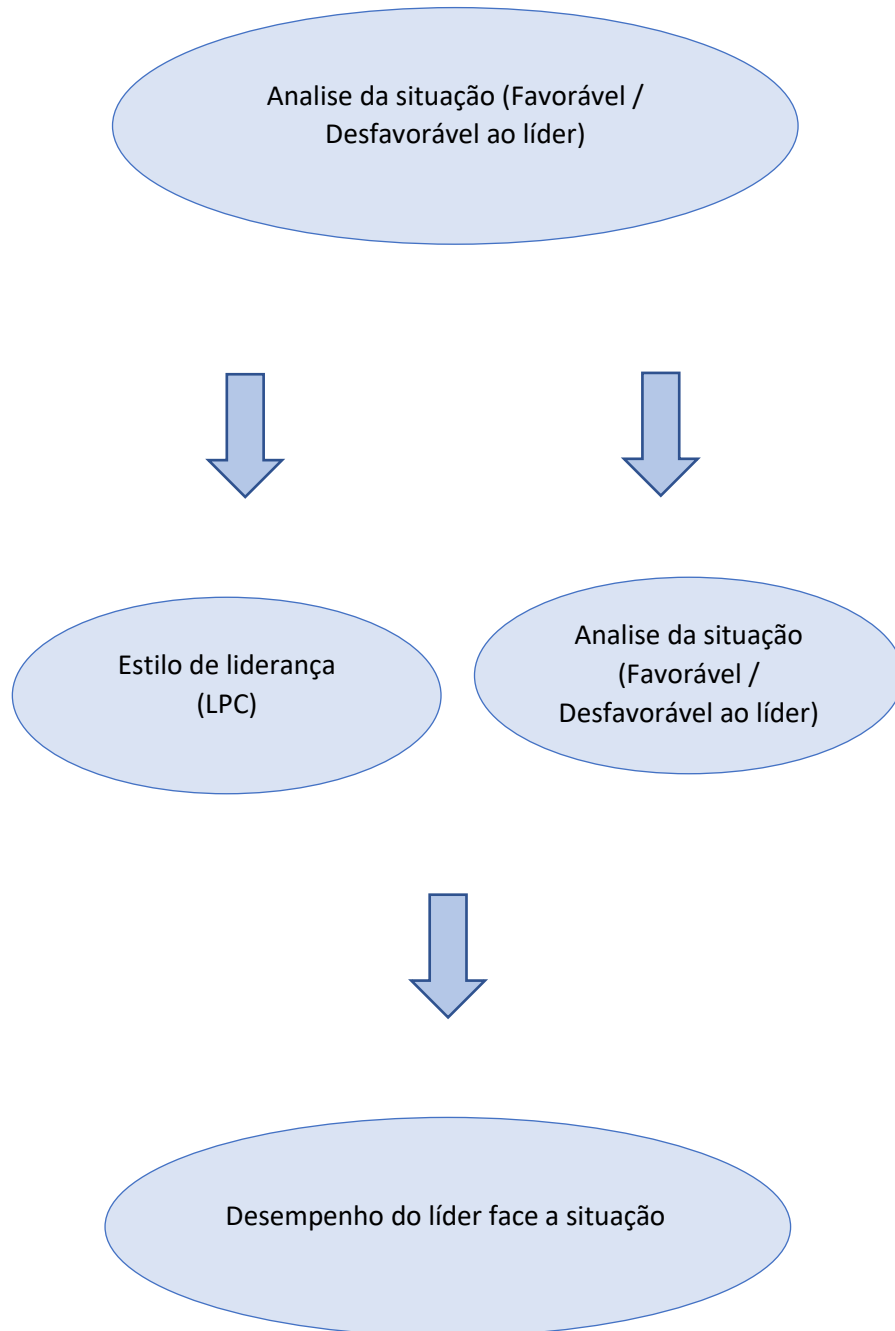
Por último, Fiedler acha necessário compreender e adequar o estilo de liderança em cada situação, de modo a potenciar a eficácia do líder. Deste modo, o investigador obteve várias conclusões:

⇒ O líder orientado para a realização da tarefa deve ser capaz tanto em situações favoráveis, bem como desfavoráveis;

⇒ O líder orientado para o relacionamento é mais eficaz em situações intermédias (Ilharco e Lourenço, 2009).

**Figura 1**

*Modelo Contingencial de Fiedler (Ilharco e Lourenço, 2009).*



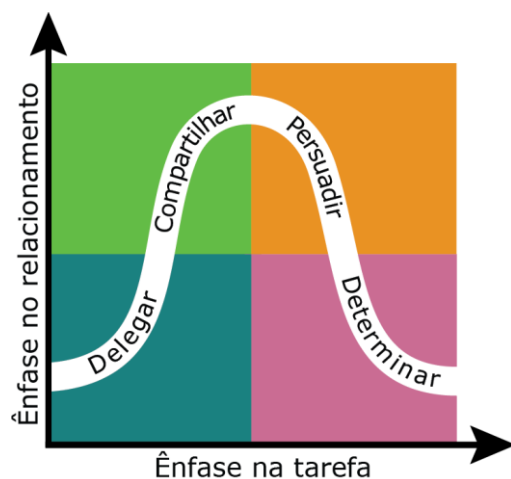
O modelo estudado por Paul Hersey e Ken Blanchard é outro modelo que se enquadra nas teorias contingenciais. O presente modelo surge no seguimento do Modelo de Fiedler, no entanto, os autores concedem importância ao papel dos liderados e ao seu comportamento no que respeita à eficácia da liderança. “Esta teoria, além de reconhecer o papel dos seguidores, atribui ao líder espaço de manobra nas suas ações para adequar os procedimentos às necessidades e lacunas dos liderados” (Ilharco e Lourenço, 2009, p.190).

O autor Cunha *et al.* (2007), defende que o Modelo de Hersey e Blanchard é caracterizado por duas variáveis: “(...) o comportamento do líder, sendo este descrito à luz do modo como se cruzam a orientação para as tarefas e a orientação para o relacionamento” (p.353). Desta junção, Hersey e Blanchard surge quatro estilos comportamentais de liderança: determinar, persuadir, compartilhar e delegar. A segunda variável refere-se “(...) à maturidade dos colaboradores. (...) um colaborador maduro é o que sabe e deseja assumir responsabilidades. A maturidade respeita à tarefa em causa e não à personalidade do indivíduo” (p.353-354).

Ilharco e Lourenço (2009) demonstra uma junção proposta por Bilhim (2004) dos estilos comportamentais de liderança relacionados com os graus de maturidade dos liderados:

## Figura 2

*Relação dos estilos comportamentais de liderança com os graus da maturidade dos liderados (Modelo Situacional de Hersey e Blanchard)*



Ao analisarmos o gráfico, observa-se que o estilo comportamental de liderança delegar está presente quando a orientação para o relacionamento e para a tarefa é baixa, isto é, “(...) o líder dá pouca direção e apoio, mas identifica o problema, deixando aos liderados a responsabilidade de execução” (Bilhim, 2004; Ilharco e Lourenço, 2009, p.190). Quanto ao estilo de liderança *compartilhar*, verifica-se que existe quando a orientação para o relacionamento é elevada e a orientação para a tarefa é baixa: “(...) há partilha de decisão entre o líder e os subordinados, em que o papel daquele é o de facilitar a comunicação” (p.190). Quanto ao líder que se comporta de forma persuasiva, este “(...) dá a maior parte das orientações e convence os liderados a adotarem os comportamentos desejados” (p.190), melhor dizendo, existe uma orientação para tarefa e relacionamento elevados. Por último, o estilo comportamental de liderança *determinar* ocorre quando a orientação para a tarefa é elevada em oposição à baixa orientação para o relacionamento. “(...) o líder define os papéis e indica o que, quando e onde, as diversas tarefas são feitas. Salienta um comportamento diretivo” (p.190).

Pela primeira vez, a teoria situacional de Hersey e Blanchard, dá importância aos liderados, possibilitando que o líder possa adaptar o seu comportamento a cada situação.

Em seguida, abordamos a teoria da Troca Líder-Membro, que o seu foco “(...) não radica nos traços, nem nos comportamentos ou contingências situacionais, mas sim na relação. Ela descreve o processo de elaboração de papéis entre um líder e cada um dos seus seguidores” (Barracho e Martins, 2010). Os estudos que refletem sobre esta teoria, pressupõem que os líderes tratam os seus subordinados de igual forma. Porém, após análise, verifica-se que este pressuposto não acontece, pois, o líder tem uma relação diferente com os seus subordinados, como acontece no dia-a-dia de cada indivíduo, nos diferentes sistemas da sociedade em que nos inserimos (Ilharco e Lourenço, 2009). Deste modo, o líder forma dois grupos:

⇒ In group: existe uma relação de confiança, consideração e estima entre o líder e subordinados.

⇒ Out group: existe distância entre o líder e os seus subordinados (Barracho e Martins, 2010).

⇒ No *out group* há uma relação mais formal entre o líder e os liderados (Ilharco e Lourenço, 2009), enquanto no *in group* demonstram “maiores

taxas de realização, menos saídas e maior satisfação com o seu superior” (Bilhim, 2004, p.349; Ilharco e Lourenço, 2009, p.191).

Em seguida abordamos a teoria do caminho para os objetivos que “assenta na ideia de que os subordinados aceitam o comportamento do líder no pressuposto de que este os conduzirá, de forma imediata ou futura, à satisfação das suas necessidades e à resolução das suas ansiedades” proposta por Robert House (1971) (Ilharco e Lourenço, 2009, p.191).

O autor apresenta quatro estilos comportamentais de liderança distintos:

⇒ Liderança diretiva: O líder orienta o trabalho e estabelece as tarefas do subordinado. Existe organização nos padrões de desempenho.

⇒ Liderança apoiante: O líder apoiante é amistoso e preocupado com as necessidades dos subordinados, demonstrando respeito e consideração.

⇒ Liderança participativa: Existe uma abordagem e aceitação de ideias e sugestões do líder para com os seus colaboradores.

⇒ Liderança orientada para a realização, para o êxito: Há um conjunto de objetivos a serem alcançados por parte dos subordinados. O líder incentiva os seus colaboradores a executarem as suas funções de forma eficiente, de modo a alcançarem os objetivos.

Robert House (1971), considera que existem duas variáveis que influenciam a atuação do líder: os fatores situacionais ambientais (a estrutura da tarefa, o grupo de trabalho em que insere); características pessoais do funcionário, como, a capacidade adquirida, desempenho, motivação, ou seja, a atuação do líder pode depender da situação.

A teoria de House foi fundamental no avanço dos estudos da liderança, principalmente por considerar o contexto como uma variável relevante para o comportamento do líder “Constituiu um caminho de compreensão adicional das variáveis situacionais que podem moderar a relação entre os comportamentos dos líderes e o modo como os subordinados lhes reagem” (Pina e Cunha *et al.*, 2007, p.361).

Por último, as teorias contingenciais realçam o modelo do líder- participação, apresentado em 1973 por Victor Vroom e Philip Yetton. Para os autores, há um conjunto

de modos de atuação que os líderes podem assumir de acordo com as situações que se encontram, com o objetivo de tomarem decisões mais eficazes (Pina e Cunha *et al.*, 2007).

### Figura 3

*Processos decisórios propostos pelo modelo de Vroom e Yetton (Pina e Cunha et al., 2007)*

<p><b>AI</b> - Decisão autocrática (pura).</p>	<p>O líder toma a decisão sozinho, utilizando a informação disponível</p>
<p><b>AII</b> - O líder procura informação nos subordinados; depois, decide sozinho (Decisão autocrática mitigada).</p>	<p>O líder decide individualmente. Todavia, previamente, procura informação junto dos seus subordinados. Não lhes refere, necessariamente, qual o problema a resolver; apenas busca factos – não o seu conselho.</p>
<p><b>CI</b> - O líder consulta, individualmente, os subordinados, mas decide sozinho.</p>	<p>O líder consulta os subordinados individualmente, descreve o problema a cada um, e solicita-lhes ideias e recomendações. Contudo, a decisão final é dele – podendo ou não refletir a posição dos subordinados.</p>
<p><b>CII</b> - O líder consulta o grupo, mas decide por si.</p>	<p>O líder consulta os subordinados em grupo. Recebe as respetivas sugestões e recomendações, mas cabe-lhe a tarefa de resolver qualquer diferença de opiniões e de escolher uma ou mais opções. A decisão final é dele e não reflete necessariamente a posição dos subordinados.</p>

<p><b>GII</b> – Decisão concordante com a opinião do grupo.</p>	<p>O líder discute a situação com o grupo e procura ajudá-lo a tomar a decisão. Em conjunto, formulam-se e avaliam-se as alternativas, e procura-se chegar a uma solução consensual. O líder coordena o encontro/reunião, facilita o diálogo, protege os pontos de vista minoritários, e assegura-se de que todos os aspetos são considerados. Não procura influenciar o grupo a adotar a sua solução – antes está pronto a aceitar e implementar qualquer decisão que tenha o apoio de todo o grupo.</p>
---	---

Os autores caracterizam cinco estilos diferentes de liderança: autocrático I (AI), autocrático II (AII), consultivo I (CI), consultivo II (CII) e grupo II (GII) (Ilharco e Lourenço, 2009), bem como é possível visualizar no quadro abaixo a respetiva caracterização dos modos de atuação.

Conforme mencionado anteriormente, o modelo do líder-participação o líder deve assumir o estilo de liderança que acha melhor, tendo em conta doze variáveis (sete das variáveis foram apresentadas nos primeiros estudos por Vroom e Yetton, enquanto as restantes cinco variáveis foram adicionadas posteriormente) (Ilharco e Lourenço, 2009):

- ⇒ Decisão e sua importância;
- ⇒ Qual o grau de aceitação por parte dos subordinados, bem como a importância da decisão por parte dos mesmos;
- ⇒ Existência de informação suficiente;
- ⇒ Estruturação do problema: boa ou má estrutura, de modo a influenciar a tomada de decisão;
- ⇒ Avaliação da reação dos colaboradores caso o líder sinta a necessidade de tomar a decisão sozinho;

- ⇒ Avaliar o grau de envolvimento dos colaboradores com a organização e os seus objetivos;
- ⇒ Após uma decisão tomada, qual a possibilidade dessa mesma decisão gerar conflitos;
- ⇒ Existência de informação suficiente pelos subordinados caso sejam chamados para tomar uma decisão;
- ⇒ A possibilidade de haver pressão de tempo o que pode limitar ou não o trabalho dos colaboradores envolvidos;
- ⇒ Os custos de agrupar pessoas geograficamente dispersas são razoáveis;
- ⇒ Atribuição do tempo necessário para a tomar uma decisão e que importância isso representa;
- ⇒ Qual o grau de importância da maximização do modelo para desenvolver capacidades dos subordinados na tomada de decisão.

De acordo com esta teoria, se o líder tiver em consideração os doze pontos acima mencionados conseguirá, ter um estilo mais eficaz.

#### **2.3.2.4. Teorias neocarismáticas**

No início dos anos 80 surgiram as teorias neocarismáticas destacando o líder e os seus traços. Contrariamente as outras teorias, as teorias neocarismáticas realçam à parte afetiva, ou seja, a relação emocional entre o líder e os seus seguidores (Pina e Cunha *et al.*, 2007).

As teorias neocarismáticas destacam McElroy (1982) na teoria de atribuição da liderança. A teoria da liderança carismática surge com a evolução da teoria de McElroy e à teoria da liderança transacional e da liderança transformacional, de Bernard Bass.

Segundo McElroy (1982) a teoria da atribuição da liderança defende que um líder é líder quando é reconhecido pelos seus seguidores atribuindo-lhe determinadas características (Ilharco e Lourenço, 2009, tais como: a inteligência, a personalidade ousada, a aptidão verbal forte, a agressividade e a compreensão (Bilhim, 2004; Ilharco e Lourenço, 2009). O liderado considera o seu líder, após verificar a existência das características anteriormente mencionadas.

A teoria da liderança ocorre “(...) quando os seguidores atribuem ao líder capacidades heróicas ou extraordinárias de liderança com base no seu comportamento” (Ilharco e Lourenço, 2009, p.198). Ou seja, existe atribuição da liderança carismática quando ocorre interligação das características do indivíduo e da situação em causa. Segundo Klein e House (1995) existem três elementos fundamentais para o nascer de uma liderança carismática: a faísca, a matéria inflamável e o oxigénio. A faísca é a metáfora atribuída ao líder a quem lhe é atribuído carisma; a matéria inflamável são os seus seguidores e o oxigénio é o ambiente carismático, ou seja, o ambiente de crise (Ilharco e Lourenço, 2009). A combinação dos três elementos possibilita, segundo esta teoria, a existência de carisma.

Fernando Ilharco e Luís Lourenço (2009) evidencia a importância da questão se o carisma é nativo a um ser humano, ou seja, se se nasce com ele ou se, por outro lado, é possível ser aprendido. Diversos estudos demonstram que o carisma pode ser adquirido pelo ser humano, ao longo da vida.

No seguimento do estudo das teorias neocarismáticas, surge a teoria da liderança transacional e transformacional, defendida por Bernard Bass, também nos anos 80.

A teoria da liderança transacional define-se na atribuição de recompensas aos colaboradores que realizam as suas tarefas (que devem ser explicadas aos seus executantes) ou castigos, no caso inverso. Destaca-se o desempenho dos colaboradores na concretização das suas tarefas (Ilharco e Lourenço, 2009).

A teoria de liderança transacional traduz-se no empenho dos colaboradores em “vestirem a camisola”. “A organização tem a necessidade de ter pessoas empenhadas, comprometidas, com uma visão mais além e adotarem comportamentos inovadores e de cidadania” (Pina e Cunha *et al.*, 2007, p.371). O líder transformacional procura colaboradores dedicados à organização e, por isso, opta por algumas características, tais como (Barracho e Martins, 2010):

⇒ O alcance dos objetivos é um elemento-chave, sendo um aspeto transmitido pelo líder aos seus trabalhadores;

⇒ Contrariamente a liderança transacional que procura um equilíbrio entre objetivos e valores dos liderados e os da organização, o líder

transformacional influencia os seus trabalhadores a priorizarem os interesses da organização;

⇒ O líder transformacional destaca os interesses da organização, definindo-os como uma necessidade de elevada importância.

Para Rego e Cunha (2004), citados por Ilharco e Lourenço (2009) a teoria da liderança transacional e a teoria da liderança transformacional, apesar de serem diferentes, ambas podem ser consideradas como eficazes tendo em consideração a situação em questão.

#### **2.3.2.5. Teoria da inteligência emocional**

Nos últimos anos a teoria da inteligência emocional tem vindo a destacar-se, por dar relevância ao conceito de inteligência emocional e este ser considerado um fator crucial para uma boa liderança (Ilharco e Lourenço, 2009).

Segundo Goleman, a inteligência emocional é o elemento-chave para definir uma boa liderança. Daniel Goleman (1998) foi o impulsionador da teoria da inteligência emocional e definiu “(...) o quociente de inteligência e as competências técnicas dos líderes como sendo as características mais importantes da liderança” (Ilharco e Lourenço, 2009, p.221).

##### **2.3.2.5.1. Liderança Primal**

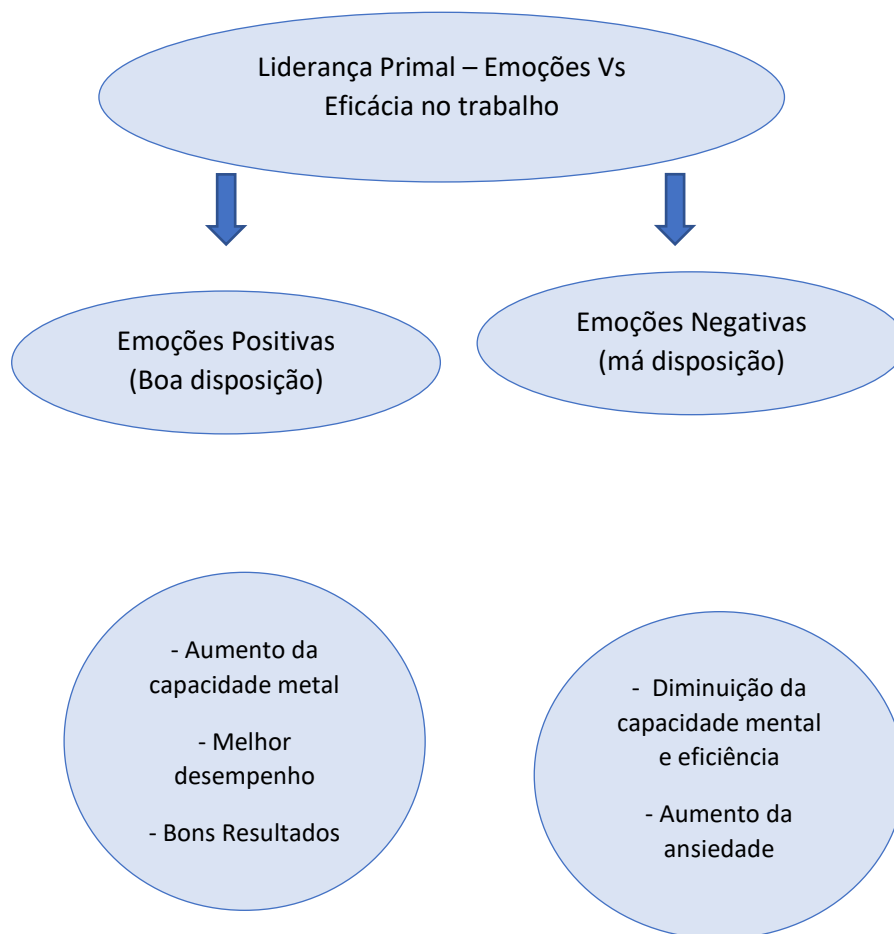
O conceito de liderança primal foi estudado e definido por, Daniel Goleman, juntamente com Richard Boyatzis e Annie Mckee no âmbito da teoria da inteligência emocional (2002).

Os autores consideram que estão perante liderança primal quando o líder se encontra em primeiro lugar, isto é, aquele que é mais relevante. Por outro lado, os autores acreditam, que o líder tem o poder máximo de gerir as emoções, ou seja, orientar as emoções coletivas para vertentes positivas e ter em consideração as “emoções tóxicas” (Goleman *et al.*, 2002). O líder é visto como uma pessoa que orienta as emoções dos seus liderados, caso oriente positivamente de modo a captar o que há de melhor no seu liderado fazendo com que se torne eficaz, estamos perante um líder ressonante. Se, de outra forma o líder não tem a capacidade de orientar eficazmente o seu liderado torna-se dissonante (Goleman *et al.*, 2002).

Segundo Goleman, Boyatzis e Mckee (2002), a inteligência emocional do líder é a chave para que exista liderança ressonante, ou seja, existe o efeito espelho entre o liderado e o líder. O estado de espírito dos liderados e o padrão emocional é influenciado pela atitude do líder. Para os autores, as emoções são essenciais para a eficácia no trabalho.

#### Figura 4

*Emoções vs Eficácia no trabalho (Goleman, Boyatzis e Mckee,2002)*



Em comparação com outras teorias de liderança, a teoria da liderança emocional apresenta diferentes estilos de liderança, sendo, neste caso, estilos de liderança emocional.

Para Goleman, Boyatzis e Mckee (2002), o primeiro estilo é o estilo de liderança visionário, ou seja, o líder define-se por inspirar os seus liderados. O líder, defende os seus ideias na presença dos seus seguidores, fazendo com que eles se inspirem nele.

Posteriormente, é apresentado o estilo conselheiro, traduz-se na relação entre o líder e o liderado. O líder manifesta interesse pela vida do seu colaborador não só a nível profissional, mas também a nível pessoal. Existe preocupação com o bem-estar do liderado. Em seguida os autores apresentam o estilo relacional dando destaque às emoções. O líder e o liderado partilham as mesmas emoções. O estilo de liderança democrático traduz-se na partilha e divisão de ideias, possibilitando os seguidores fazerem sugestões que considerem pertinentes. Por último, o estilo pressionado, que define os líderes pela pressão exercida sobre os seus liderados, ficando-se nos objetivos, caracterizando-se deste modo pela impaciência.

Os estilos defendidos por Goleman, Boyatzis e Mckee (2002), são distintos, e podem “co-existir” na performance de um líder. “Um líder pode (...) ser seduzido por um estilo, mas nada o impede, de em determinado momento, sob certas circunstâncias, atuar mais de acordo com outro estilo, que então possa gerar resultados mais eficazes” (Ilharco e Lourenço, 2009, p.231).

#### **2.3.2.5.2. Liderança e género**

Os estudos sobre a liderança e género são bastante recentes, de modo que ainda não existem estudos conclusivos sobre as verdadeiras diferenças entre a liderança masculina e a liderança feminina (Pina e Cunha *et al.*, 2007).

Ainda que os estudos sejam poucos e inconclusivos, Miguel Pina e Cunha *et al.* (2007) consideram que as investigações em torno da liderança e género se definem em diversos pontos, destacando os em tópicos. Em primeiro lugar, os autores consideram que há estereótipos em determinados cargos de gestão, onde se verifica a existência de mais homens do que mulheres. Na mesma ótica estereotipada da liderança, os autores, consideram que existem determinados comportamentos que são aceites nos homens enquanto gestores e o mesmo não acontece com as mulheres. Em seguida, e de acordo com o que foi mencionado anteriormente, os estudos comparativos dos estilos de liderança masculina e feminina não apresentam conclusões esclarecedoras.

Em diversos estudos citados pelos autores, Eagly & Johnson (1990), Vroom & Jago (1995) e de Vroom (2000), consideram a existência de estilos mais característicos das mulheres em oposição aos homens. Isto é, “(...) as mulheres tendem a ser mais participativas, menos transacionais e mais transformacionais do que os homens” (Pina e Cunha *et al.*, 2007).

O terceiro tópico mencionado pelos autores aborda à justificação para eventuais diferenças de estilo de liderança. Alguns estudos consideram que o método de socialização na infância tem impacto na liderança, pois refletem atitudes, valores e comportamentos distintos. Por outro lado, considera-se que o próprio estereótipo tem impacto no desempenho de uma mulher líder. Ou seja, a mulher tem em consideração o estereótipo que recai sobre as mulheres líderes e tomam determinadas decisões e adotam determinados estilos de modo a serem bem-sucedidas e eficazes.

Para Miguel Pina e Cunha *et al.* (2007) algumas pessoas ainda consideram que as mulheres sentem a necessidade de afirmação, com o propósito de serem bem-sucedidas profissionalmente. Porém, existe ainda quem dê relevância ao contexto para o desempenho do líder “(...) em organizações dominadas por homens, em que estes ocupam as posições de topo e detêm o poder (...), as mulheres apenas conseguem alcançar os seus intentos adotando estilos mais relacionais e menos agressivos/viris” (Pina e Cunha *et al.*, 2007, p.391-392).

As empresas só evoluem neste sentido, se houver consciência da importância da diversidade de género, de modo a implementar medidas.

### **3. Caso pratico**

#### **3.1. Breve caracterização do setor**

Em junho de 2020, a APB- associação Portuguesa de Bancos caracterizou o setor bancário como sendo composto por 148 instituições de crédito, 3.965 balcões, 15.128 caixas automáticas de multibanco e mais de 46.000 trabalhadores.

No ano 2013, com o crescimento da utilização dos canais digitais o número de balcões, assim como o de trabalhadores sofreram uma diminuição. De acordo com o estudo realizado em Portugal pela consulta McKinley, em maio de 2021, tendo por base os inquiridos 74% dos inquiridos utilizam canais digitais relativos à banca. Em outubro 2020, o Novobanco contava com 600.000 clientes digitais, o BPI 701.000, o Millennium Bcp mais de 1 milhão, a Caixa geral de Depósitos com 1,8 milhões e o Santander 903.000, estes números encontram-se em grande crescimento e conseqüentemente tem cada vez mais relevância no funcionamento do setor.

Tendo por base as informações do Banco de Portugal, a tendência da redução de número de balcões também se confirma nos restantes países da Zona Euro, embora Portugal continue a ter mais agências por milhão de habitantes face à média. Nos últimos 10 anos encerraram 2.000 agências em Portugal, consequência da digitalização do setor, também o número de trabalhadores diminuiu consideravelmente durante as últimas décadas, verificando-se menos 13.000 trabalhadores. Segundo as administrações dos principais bancos nacionais, a tendência é para se manter, esperando a continuidade de redução de trabalhadores, uma vez que diariamente são negociadas rescisões de contrato amigáveis e através de reformas antecipadas (aos 55 anos na maior parte dos bancos e aos 53 na caixa Geral de Depósitos e Santander).

A nível internacional por parte da banca portuguesa, bem como na atividade a nível nacional, ocorreu uma grande expansão entre os anos 90 e a primeira década do presente século, em 2013 eram 24.000 colaboradores de bancos portugueses a trabalhar no estrangeiro e mais de 1.600 os balcões, contudo na última década tem havido uma grande regressão da atividade internacional, manifestando-se pela redução de entidade a atuarem fora do território nacional, assim como pela redução de balcões e número de trabalhadores por parte dos grupos operantes.

Em relação aos recursos humanos, tem se observado uma tendência de redução e envelhecimento dos quadros, no decorrer de reformas antecipadas. A nível de escolaridade, tem-se vindo a verificar um aumento, de acordo com os dados do Banco de Portugal, no ano 2018: 63% dos colaboradores do setor bancário apresentavam habilitações académicas superiores (contra 18% no início dos anos 90). A média de idade dos colaboradores é particularmente superior nos grandes grupos bancários, apresentando-se perto dos 45 anos quando a média do setor em 2018 se situava nos 41 anos.

### **3.2. O Setor Bancário e a Pandemia COVID-19**

A pandemia COVID-19 provocou uma crise económica, cujo às consequências a logo prazo são difíceis de prever. A grande maioria dos setores económicos a nível mundial saíram afetados, segundo o Ministério das Finanças, “Portugal não escapou às consequências socioeconómicas da crise pandémica. As medidas necessárias para controlar a doença tiveram um impacto direto na quebra do consumo das famílias e na atividade das empresas.”, consequentemente, em 2020, o PIB nacional sofreu uma queda histórica 7,6%, um ponto percentual acima da média da Zona Euro (-6,6%). “Em 2020, o setor bancário em Portugal, estará sujeito às consequências de uma grave crise económica desta feita devido à pandemia Covid-19. A recessão económica no mundo é inevitável” (Cassola *et al.*, 2020), afirmando também que os riscos de crédito e solvabilidade constituem maiores riscos para o setor bancário.

Ao abordarmos a relação entre a pandemia Covid-19 e o setor bancário é essencial salientar as medidas excecionais de proteção dos créditos das famílias, empresas, instituições particulares de solidariedade social e demais entidades da economia social, assim como o regime especial de garantias pessoais do Estado, uma dessas medidas foi a aprovação em Conselho de Ministros de 26 de Março de 2020, de uma moratória pública, regulamentada pelo Decreto-lei nº10-J/2020, seguidamente alterados pelos Decretos-lei nº26/2020, 78-A/2020 e 107/2020 datados de 16 de Junho, 29 de Setembro e 31 de Dezembro do ano de 2020, respetivamente. De acordo Decreto-lei mencionado, “as medidas de proteção e apoio à liquidez e tesouraria têm como finalidade o diferimento do cumprimento de obrigações dos beneficiários perante o sistema financeiro, nos termos previstos no presente decreto-lei.”, estas medidas definem-se como um apoio aos clientes bancários de forma que estes possam cumprir as suas obrigações decorrentes de operações

de crédito, de modo a possibilitar aos mesmos a prorrogação dos pagamentos junto das instituições credoras, não originando qualquer tipo de incumprimento contratual.

Segundo Fitch Rating, uma das três maiores agências de classificação do risco de crédito e a crise resultante da pandemia veio adiar a pressão dos desafios estruturais encontrados nos bancos portugueses, alertando que “os bancos portugueses têm um dos maiores volumes de empréstimos sob moratórias entre os bancos da Europa ocidental”, prevendo um aumento das provisões no segundo semestre de 2021 devido a preparação do fim das moratórias.

### Figura 5

*Moratórias de Crédito (Banco de Portugal)*



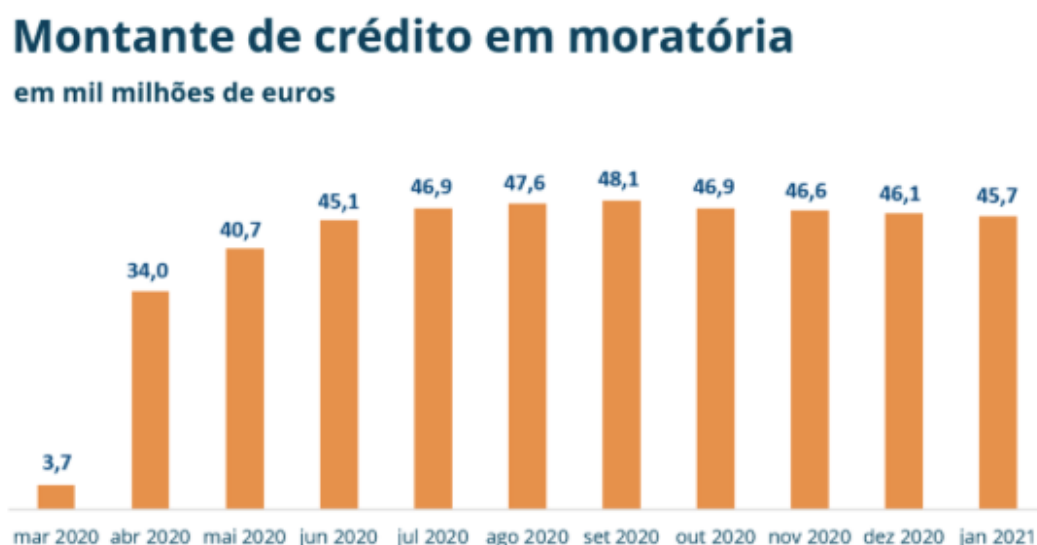
De acordo com os dados do Banco de Portugal espelhados na figura acima, em janeiro de 2021, 16,1% do total de empréstimos concedidos a clientes particulares estavam em moratórias num total de 20 mil milhões de euros e no que diz respeito a instituições não financeiras 33,2% dos empréstimos encontravam-se em moratórias num total de 24 mil milhões de euros.

Como é possível verificar no gráfico seguinte, o montante máximo de moratórias foi registado no mês de setembro de 2020 (48,1 mil milhões de euros. Consoante as informações do Banco de Portugal no final do mês de janeiro 2021, os empréstimos abrangidos por moratórias reduziram (45,7 mil milhões de euros), atingindo o valor mais

baixo desde julho do ano anterior, sendo que esta redução foi transversal à generalidade dos setores, com exclusão dos empréstimos concedidos a clientes particulares no que ao crédito à habitação e aos empréstimos às sociedades não financeiras do setor do alojamento e restauração (71 e 38 milhões de euros, respetivamente).

### Figura 6

*Montante de crédito em moratória (Banco de Portugal)*



No final de março de 2020, quando o Decreto-lei foi aprovado, milhares de clientes não conseguiam pagar os créditos aos bancos nas datas previstas, devido a pandemia Covid-19 ter causado impactos negativos a nível financeiro e estratégico ao setor bancário, surgiu a necessidade de aumentar o financiamento junto dos bancos centrais por forma a fazer face às medidas de política monetária adotadas em resposta à crise pandémica, por outro lado, os bancos têm tido um papel crucial no apoio às empresas e famílias desde o início da crise pandémica, através de financiamentos.

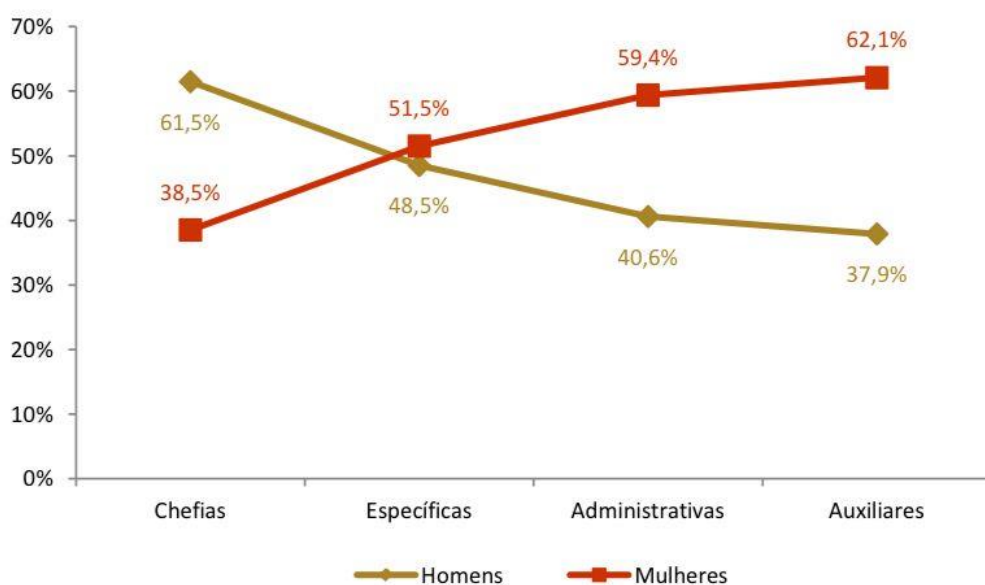
Conclui-se, portanto, que a pandemia COVID-19 teve um grande impacto no desenvolvimento do setor bancário, na medida em que a atividade económica se encontra bastante reduzida e o nível de incerteza quanto ao futuro por parte das empresas e particulares contribui para o adiamento de decisões de investimento e de consumo.

### 3.3. A liderança feminina no setor bancário português

Segundo a Associação Portuguesa de Bancos (APB), em 2019 as mulheres alcançaram 50% dos cargos no setor bancário, contudo não se reflete em cargos de liderança onde as mulheres representam apenas 38,5% face aos homens que representam 61,5%.

**Figura 7**

*Evolução do número de colaboradores afetos à atividade doméstica por género e função (2019)*



Como é possível analisar no gráfico acima as mulheres representam a maioria em todas as funções menos na liderança, no que diz respeito às forças de trabalho em funções específicas as mulheres representam 51,5%, em funções administrativas 59,4% e em funções auxiliares 62,1%, em contraste com 48,5%, 40,6% e 37,9% de homens na mesma tipologia de funções.

A APB destaca que ainda permanecem “as tendências dos anos anteriores” no que diz respeito ao perfil da força de trabalho, além da subida do número de mulheres, ocorreu um aumento da representatividade dos escalões de idade mais elevada (com idade igual ou superior a 45 anos), o “aumento do peso das funções específicas” e ainda o “aumento do peso dos colaboradores com formação académica superior”. A faixa etária igual ou superior a 45 anos representava 50,8% do total, com a idade média dos trabalhadores da

banca a ser de 48,9 anos e a antiguidade média de 21,3 anos, sendo que 57,3% dos trabalhadores da banca trabalhavam no setor há mais de 15 anos.

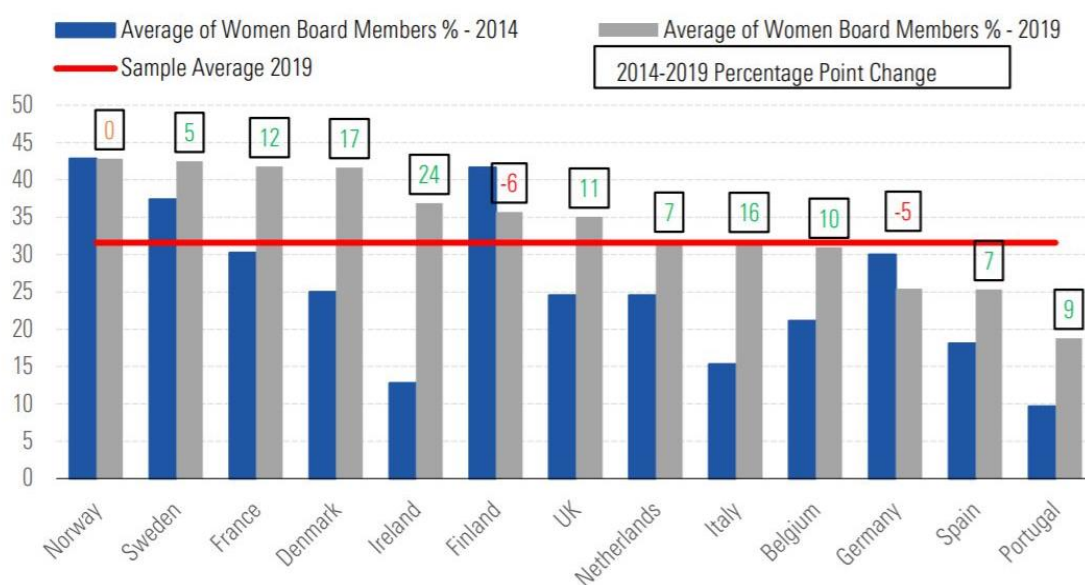
De acordo com a agência Morning Star/DBRS nos últimos anos houve um aumento da presença das mulheres nos conselhos de administração do setor bancário, no entanto continua a ser um dos países com menos administradoras comparativamente com os países da europa.

Em 2019 as mulheres representavam em média 19% dos conselhos de administração das instituições financeiras, o que retrata uma melhoria de nove pontos percentuais comparativamente com o ano 2014, ainda assim continua na cauda da Europa em termos de igualdade de género no setor bancário, a média da europa é 32%.

A Noruega e Suécia são os países com maior índice feminino ao nível do conselho de administração, tendo mais de 40% dos membros da administração a serem do sexo feminino.

### Figura 8

*Percentagem (%) de Mulheres em cargos de administração por país - DBRS Morningstar, Company Documnets*



A análise elaborada pela agência mostra que apenas seis bancos têm uma mulher como CEO:

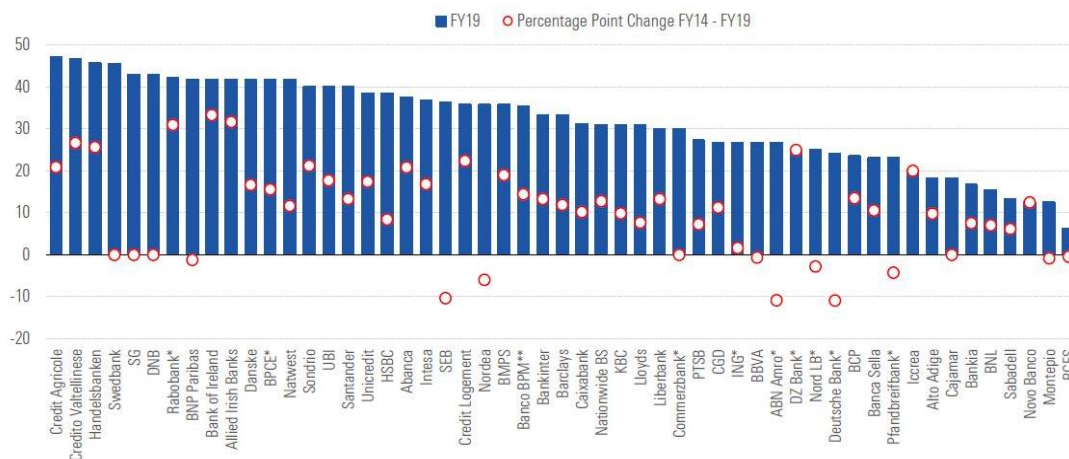
DNB ASA (Noruega), Svenska Handelsbanken (Suécia), NatWest Group (Reino Unido), Bank of Ireland (Irlanda), Banca Nazionale del Lavoro (Itália) e Bankinter (Espanha). E que apenas três instituições têm uma chairwoman: DNB ASA (Noruega), Banco Santander (Espanha), e Banca Monte dei Paschi (Itália).

Para o análise da Morning Star/DBRS a diversidade de género é um assunto cada vez mais importante para o setor bancário, devido aos fatores ESG (*environmental social governance*).

Os analistas evidenciam a introdução de quotas que poderá ser um caminho para reduzir a desigualdade de género no setor bancário, porém não ser suficiente por si só.

**Figura 9**

*Percentagem (%) de Mulheres em cargos de administração por país 2019 versus 2014 - DBRS Morningstar, Company Documents*



O novo banco e o Montepio de Portugal encontram-se nos dois últimos lugares na lista da DBRS.

A Caixa Geral de Depósitos e o Millennium BCP também constam na lista, com menos de 30% de mulheres na administração. O banco público prepara-se para a mudança na administração e deverá integrar mais mulheres no próximo mandato.

### 3.4. Entrevista

A entrevista consiste numa ferramenta de obtenção de dados através de uma conversa com intencionalidade científica proposta, conduzida e incentivada em diversos graus pelo entrevistador (King & Horrocks, 2010). A entrevista é, portanto, uma ferramenta de recolha de dados qualitativos que, pode variar consoante o grau de liberdade dada ao entrevistado. As entrevistas podem assumir três formas distintas: Entrevista Estruturada quando as perguntas são iguais a todos os entrevistados, não havendo flexibilidade. Entrevista Semiestruturada quando existe um guião temático, e as questões são aplicadas de forma flexível e Entrevista não estruturada que decorre quando o entrevistador cede totalmente a iniciativa ao entrevistado.

Na sequência da presente dissertação, foram realizadas 5 entrevistas do tipo de entrevista semiestruturada, na medida em que as entrevistadas integram cargos de liderança não só na estrutura organizacional da entidade bancária bem como noutras entidades, deste modo as questões foram colocadas de forma adaptada e direcionada a cada entidade, consoante o guião temático, delineado não só pelas questões de partida, assim como as questões identificadas em anexo, desta forma, as entrevistas foram realizadas através de *email e Zoom*, do qual o resultado final apurado, se pretende demonstrar ao longo deste capítulo.

Relativamente à questão de partida “Em que medida o género pode condicionar o acesso aos cargos de liderança?” foi possível concluir que a sociedade portuguesa ainda não se encontra preparada para a igualdade de género, nomeadamente na área da problemática de investigação da presente dissertação bem como em todas as áreas do setor financeiro. As entrevistadas assim o comprovam quando mencionam, como por exemplo, Marisa Henriques que defende que nos dias de hoje o setor bancário ainda é um setor dominado pelo sexo masculino “Desde sempre que tenho essa sensação de que não é fácil ser-se mulher numa empresa, principalmente empresas onde trabalham muitos homens, onde o homem é que é o líder.”, ou Sofia Mendes “No entanto é notória que a liderança é maioritariamente feita por homens, talvez pelo facto de não terem horários tão rígidos, terem disponibilidade total, faz com que se confunda esta situação com competência”.

Foi nos possível verificar, através das entrevistas efetuadas, que o fator histórico é um fator determinante no acesso das mulheres aos cargos de liderança de topo. Quase

todas as entrevistadas referiram o conservadorismo da sociedade portuguesa e a tradição na escolha de homens para cargos considerados mais importantes, que não são atribuídos às mulheres. Rita Pereira diz que “Associo que os homens têm mais enquadramento para funções de gestão porque durante muito tempo por volta da década de 70/80 as mulheres não eram aceites na banca, nomeadamente no Millennium BCP, que antigamente era a Nova Rede. Obrigatoriamente durante algum tempo as promoções que existiam eram atribuídas aos homens porque não existiam mulheres, eu penso que isso ainda seja uma consequência.”. Também Marisa Henriques evidencia “Vem desde sempre. A banca era vista como o homem de fato azul, inclusive há cerca de 30 e poucos anos atrás o Millennium BCP não recrutava mulheres, esta sempre foi uma área de muitos homens no passado.”

As opiniões das entrevistadas evidenciam a defesa de Rosália Amorim que refere que vivemos numa sociedade ainda demasiado conservadora, as mulheres têm de se dedicar mais para demonstrarem que podem ser boas líderes.

Segundo Amâncio e conforme é possível constatar nas entrevistas em anexo, o género está ligado à cultura e ao fator histórico, apesar de ter existido a revolução em Portugal em 1974, que instaurou o direito da igualdade de género, este fenómeno ainda não está muito enraizado, ou seja, as mulheres continuam a não fazerem parte de determinados cargos nos ambientes empresariais, tendo este fenómeno tendência a diminuir no futuro.

De acordo com as declarações das entrevistadas foi possível concluir que não é fácil conciliar o papel de mulher enquanto mãe, dona de casa e esposa, com o papel de mulher profissional.

Marisa Henriques refere que não foi fácil, perdeu muitos momentos e anos da vida do filho, que por um lado se arrepende, mas por outro lado o facto de ter dedicado tanto a carreira permitiu-lhe dar-lhe condições de vida melhores. Apesar da conciliação é possível, mas não se torna fácil e talvez por essa razão não existem tantas mulheres em cargos de liderança.

Contudo, podemos afirmar que esta tendência começa a mudar, ainda que seja de uma forma lenta, conforme Marta Bento diz que é possível com uma definição clara das prioridades, uma *to do list* diária e uma gestão eficiente do tempo é possível conciliar o papel de mãe com uma carreira de sucesso.

Segundo Cunha *et al* (2007) os estudos alusivos à relação género e liderança são ainda recentes, deste modo não existem opiniões claras sobre o estilo de liderança feminina ou masculina. O estereótipo de género tem um grande impacto em cargos financeiros de gestão, assim como foi mencionado anteriormente.

Para os autores Eagly & Johnson (1990), existem traços mais predominantes no sexo feminino, tais como serem mais participativas, atenciosas, com maior capacidade em interagir em equipa e mais cooperativas que os homens.

Relativamente às teorias neocarismáticas, Bernardo Bass (1982) abordou as teorias da liderança transaccional e a liderança transformacional. Estas entrevistas continham tais como algumas intervenientes consideravam-se pouco interventivas enquanto outras adotavam um papel mais próximo dos seus seguidores. Rita pereira adota um estilo de liderança transformacional, promove a solução de problemas e incentiva os seus colaboradores como foi dito pela mesma “As características que me podiam definir eu associo a disponibilidade que eu tenho em ajudar os outros e ensinar corretamente todos os procedimentos e efetivamente tento sempre ser todos os dias 1% melhor que no dia anterior. Tento e sei pelo *feedback* das pessoas com que trabalho que consigo exercer a função de líder e não de chefe portanto eu sou a pessoa que estou sempre disponível para tudo, super compreensiva e priorizo o bem estar no trabalho, é também muito importante para que a pessoa seja mais produtiva e eficaz nas suas funções”.

Já Cunha *et al* (2007), refere que os estereótipos das mulheres influenciam o modo como estas lideram. Marina Nogueira afirma que a partir do momento que foi mãe a sua forma de liderar acabou por mudar inconscientemente, “Liderar e agir sem imitar o homem. Valorizar sempre a família. Agir ao feminino.”

A empresa de estudos de pessoas e organização de *performance*, McKinsey & Company, considera que o número de mulheres com curso superior aumenta de ano para ano, porém o número de mulheres não reflete esta tendência nos cargos de liderança. Não são apresentados motivos que justifiquem tais resultados. As entrevistadas alegam que é uma do passado, como por exemplo, Sofia Soares mencionou “Senti alguma estagnação na altura em que engravidei, percebi que o facto de ter filhos condicionaria os meus horários no local de trabalho e que não me foi dada oportunidade de evolução pela chefia, por não ter a mesma disponibilidade que um homem teria”.

A mesma empresa identificou os dois principais impedimentos no acesso das mulheres aos cargos de liderança, estes são: síndrome do duplo fardo, este é a difícil conciliação entre a vida laboral e as tarefas domésticas, algo que se agrava devido ao estigma cultural da imposição à vida doméstica e a maternidade às mulheres.

A grande maioria das empresas portuguesas valoriza a disponibilidade profissional, em detrimento do profissionalismo. Porém as empresas com maior percentagem de mulheres apresentam melhores resultados.

## 4. Conclusão

O crescimento do papel da mulher no mercado de trabalho, bem como todas as mudanças sociais e culturais, traduzem-se em novas formas de organização e de relação no contexto de trabalho. A revisão de literatura revelou que apesar de terem sido feitas conquistas graduais a nível de formação, trabalho e papel social, permanecem ainda algumas barreiras à progressão profissional e social da mulher que sucedem do chamado teto de vidro que caracteriza todos os obstáculos sociais, culturais e organizacionais que a mulher enfrenta (Morrison & Von Glinow, 1990).

A presente dissertação sobre a liderança feminina das mulheres portuguesas no setor bancário permitiu-nos tirar algumas conclusões que se tornam claras ao longo das análises.

Em primeiro lugar, concluímos que a sociedade portuguesa atual ainda tem uma cultura tradicional e conservadora muito presente, no que se refere ao papel da mulher na sociedade. Após a revolução de Abril de 1974, Portugal começou a estudar de forma mais aprofundada o género tendo uma visão diferente. A mulher começou a ter igualdade de direitos relativamente aos homens.

Concluímos também através da presente dissertação que o papel de mãe e a conciliação com o papel da mulher como profissional é um dos principais obstáculos para as mulheres obterem cargos de liderança. A sociedade ainda não conseguiu diferenciar a mulher trabalhadora da mulher dona de casa.

Este obstáculo está presente em todas as mulheres entrevistadas.

Por fim, foi nos possível concluir que a sociedade portuguesa atual não só é conservadora e tradicional no que respeita o papel da mulher na sociedade, mas também no que diz respeito ao papel da mulher no mundo empresarial. Em Portugal a presença feminina no mercado de trabalho é aceite, mas a ascensão a cargos de liderança é muito limitada.

Resumidamente , podemos concluir que em Portugal, o impacto dos estereótipos de género no acesso da mulher a cargos de liderança tanto no setor bancário como em todos os setores empresariais é evidente, resultante dos fatores acima mencionados: a forma como a sociedade vê o mundo empresarial, ainda muito masculinizado; a dificuldade que existe na partilha de tarefas domésticas com os homens, deste modo a mulher acaba por estar menos disponível e a sociedade ainda considera que o profissionalismo e a disponibilidade estão associados.

## 5. Referências Bibliográficas

Amâncio, L. (2003). O género no discurso das ciências sociais. *Análise social*, 687-714.

Amorim, R. (2009). O Homem certo para gerir uma empresa é uma Mulher.

Associação Portuguesa de Bancos. (2019). *Setor Bancário Português*. Disponível em: [https://www.apb.pt/content/files/BIA\\_2019\\_v\\_21.10.2020.pdf](https://www.apb.pt/content/files/BIA_2019_v_21.10.2020.pdf)

Aviso do Banco de Portugal nº 2/2018. *Diário da República*. 186/2018 (26 de Novembro de 2018) 26213-26238.

Banco de Portugal. (1846). *Objetivos*. Lisboa: Banco de Portugal

Banco de Portugal. (2021). *Banco de Portugal divulga informação sobre moratórias de crédito*. Lisboa: Banco de Portugal

Barracho, C., & Martins, C. (2010). Liderança e género. *Lisboa: Edições Sílabo*.

Bergamini, C. W. (2002). A importância da credibilidade na liderança eficaz. *Revista de Economia e Administração*, 1(2).

Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers*. University Press of America.

Bilhim, J. (2011). *Teoria organizacional. Estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

Boruchovitch, E. (2008). Escala de motivação para aprender de universitários (EMA-U): propriedades psicométricas. *Avaliação psicológica*, 7(2), 127-134.

Botelho, J. C., & Krom, V. (2010). *Os estilos de liderança nas organizações*. Disponível em

Cardoso, F. M. A. A. (2012). *A contribuição do programa novas oportunidades para o desenvolvimento da motivação e auto-estima dos formandos que o frequentam: estudo de caso* (Master's thesis).

Carvalho, M. T. (2000). *Mulheres líderes de gestão: Um estudo de caso*.

Casaca, S. F. (2005). Flexibilidade de emprego, novas temporalidades de trabalho e relações de género: a reconfiguração da desigualdade nos novos sectores dos serviços.

Casaca, S. F. (2010), *A igualdade de género e a precarização do emprego*, In *Virgínia Ferreira (org.), A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal. Políticas e Circunstâncias*, 261-289.

Casaca, S. F. (2012). Mercado do trabalho, flexibilidade e relações de género: tendências recentes. *Mudanças laborais e relações de género, novos vetores de desigualdade*, 9-50.

Casaca, S. F. (2013). As novas dinâmicas laborais e os desafios da articulação com a vida familiar. *Sociologia, problemas e práticas*, (72), 31-52.

Chiavenato, I. (1999). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. Atlas.

Chiavenato, I. (2000). *Introdução à Teoria geral da Administração*. São Paulo

Chiavenato, I. (2006). *Administração geral e pública*. Elsevier Brasil.

Coelho, A. F. M. S. (2015). *Liderança feminina: o impacto dos estereótipos de género no acesso das mulheres aos cargos de liderança do topo* (Doctoral dissertation).

Cunha, M. P., & Rego, A. (2010). *Liderança Positiva* (2ª edição).

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*.

de Macedo, J. B., Cassola, N., & Lopes, S. R. (2020). *Por onde vai a banca em Portugal?*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Decreto-Lei nº10-J/2020. D. R. 61/2020 (26-03- 2020) 1-9.

Domingues, F. (2010). *Um mundo liderado por mulheres*. Esfera do Caos.

Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.

EUROSTAT (2022a), Employment rates by sex, age and citizenship (%) [lfsa\_organ]. Disponível em <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

EUROSTAT (2022b), Part-time employment as percentage of the total employment, by sex and age (%) [lfsa\_eppga]. Disponível em <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

EUROSTAT (2022c), Unemployment rates by sex, age and citizenship (%) [lfsa\_organ]. Disponível em <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

Ferreira, V. (1998). As mulheres em Portugal: situação e paradoxos, 1-29.

Ferreira, V. (1999). *Os paradoxos da situação das mulheres em Portugal*, Revista Crítica de Ciências Sociais, 52-53, pp. 199-227.

Ferreira, V. (2010). A evolução das desigualdades entre salários masculinos e femininos: um percurso irregular. *A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal: políticas e circunstâncias*, 139-190.

Ferreira, V. (2010). A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal: políticas e circunstâncias.

Gabinete de estratégias e Planeamento (2020), *Quadros de Pessoal (Relatório Único – Anexo A)*. Disponível em [http://www.gep.mtsss.gov.pt/documents/10182/10928/qp2020sint\\_final.pdf/06068f96-d783-4a26-8b32-685c4f96ade7](http://www.gep.mtsss.gov.pt/documents/10182/10928/qp2020sint_final.pdf/06068f96-d783-4a26-8b32-685c4f96ade7)

Guerreiro, M. D. D., & Pereira, I. (2006). Responsabilidade social das empresas, igualdade e conciliação trabalho-família: Experiências do prémio igualdade é qualidade.

Goleman, D., Boyatzis, R., McKEE, A., & Rocha, E. (2002). *Os novos líderes: a inteligência emocional nas organizações*.

[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2010/anais/arquivos/0003\\_0494\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf)

Ilharco, F. e Lourenço, L. 2009, *Liderança: As Lições de Mourinho*, s.l., Booknomics

INE (2013). *Trabalhar no Feminino*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.

Informa D&B (2019), *Gestão e Liderança Feminina nas empresas em Portugal: Retrato do Tecido Empresarial*, 1-4.

Jesuíno, J. C. (2005). *Processos de liderança*. (2ª. Ed.). Lisboa: Livros Horizont

King, N., & Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*. Londres, Reino Unido: Sage.

Mazzei Nogueira, C. (2004). A FEMINIZAÇÃO NO MUNDO DO TRABALHO: ENTRE A EMANCIPAÇÃO E A PRECARIZAÇÃO.

Moller, M. A. B., & da Silva Gomes, J. F. (2010). Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*, 28(4), 683-697.

Morrison, A. M., & Von Glinow, M. A. (1990). *Women and minorities in management* (Vol. 45, No. 2, p. 200- 208). American Psychological Association.

Nogueira, C. M. (2004). A feminização do mundo do trabalho: entre a emancipação e a precarização. Campinas: Editora Associados.

Ottaway, R. N., & Bhatnagar, D. (1988). Personality and biographical differences between male and female managers in the United States and India. *Applied Psychology*, 37(2), 201-212.

Perrot, M., & Duby, G. (1991). *História das mulheres: o século XIX*. Lisboa: Afrontamento.

Tavares, M. M. P. F. (2008). *Feminismos em Portugal (1927-2007)* (Doctoral dissertation, Universidade Aberta (Portugal)).

Teixeira, A. (2021). Bancos portugueses são os que têm menos mulheres nas administrações. Disponível em <https://eco.sapo.pt/2021/02/22/bancos-portugueses-sao-os-que-tem-menos-mulheres-nas-administracoes/>

Turner, C. (2008). Hillary Clinton and the Double Bind. Disponível em [http://difference-works.com/wp-content/uploads/Double\\_Bind\\_Article\\_7-08.pdf](http://difference-works.com/wp-content/uploads/Double_Bind_Article_7-08.pdf)

**Anexo 1 – Entrevista a Maria Henriques, Subdiretora Regional do Novo banco, gere 25 balcões.**

**1- Como foi o seu percurso até chegar a um cargo de liderança?**

Eu entrei para a Sonae com 22 anos acabada de me licenciar em gestão de empresas pela universidade autónoma de lisboa.

Fui para o cargo de gestora na altura entrei eu e outra colega fomos as duas primeiras mulheres a entrar na sonae que não fosse de secretariado ou assistentes, ao fim de um ano e meio passo a coordenar a equipa das marcas brancas próprios, era um departamento novo na sonae, ao fim do ano e meio passo a liderar uma área específica e a área comercial toda e passado um ano atingi o topo de diretora comercial das marcas próprias, mais tarde vim a ficar com outras direções , cheguei a ter três direções ao mesmo tempo ( direção das marcas próprias onde lancei 6 mil produtos de marca continente, direção comercial alimentar da marca e a área internacional e dependia de dois administradores diferentes).

**2- Em algum momento sentiu que o facto de ser mulher poderia condicionar a sua carreira?**

Claro que sim, desde sempre que tenho essa sensação de que não é fácil ser-se mulher numa empresa, principalmente empresas onde trabalham muitos homens, onde o homem é que é o líder.

Sempre tive essa sensação e foi com muito trabalho que consegui atingir cargos de liderança e quando sai da sonae para a banca sempre com cargos de liderança e de momento estou a gerir 25 balcões e muita gente na minha direção e sinto que o tenho de provar todos os dias porque não é fácil.

**3- Por que razão acha que os homens ocupam maioritariamente os cargos de liderança no setor bancário?**

Infelizmente eu acho que isso vem desde sempre “A banca era vista como o homem de fato azul”, inclusive à cerca de 30 e poucos anos atrás o Millennium BCP não recrutava mulheres, este sempre foi uma área de muitos homens no passado.

Hoje não quer dizer que o seja, atualmente na minha equipa somos mais mulheres que homens, mas em termos de chefia maioritariamente são ocupados por homens talvez porque a mulher tem filhos e quando os filhos estão doentes faltam e isso é visto como um constrangimento.

**4- Sente que o setor bancário discrimina os trabalhadores por género?**

Sim, não tanto como antigamente, mas ainda existe discriminação porque considera que a mulher pode faltar mais e não ter tanto tempo para se dedicar o que não é verdade porque temos muitos bons exemplos de mulheres que tem feito carreira no setor bancário e que provam que são muito melhores que os homens. Não quer dizer que sejam melhores que os homens são mais batalhadoras e mais dedicadas nas minhas equipas atualmente existem mais mulheres e tenho mulher muito boas e dedicadas.

**5- Que fatores considera relevantes para alcançar um cargo de liderança?**

Empenho, foco, qualidade de serviço, resultados acho que isto é fundamental para mostrar resultados e vir a ascender um lugar de liderança não só na banca mas em qualquer lado.

**6- Qual a estratégia que adota para conciliar o papel de mãe com a sua vida profissional?**

Não é fácil nem nunca foi.

No meu caso tive muita sorte porque o meu marido tem muita disponibilidade e permitiu-me crescer profissionalmente.

Eu perdi muito momentos e anos da vida do meu filho, que por um lado me arrependo mas por outro lado o facto de eu me ter dedicado tanto a minha carreira permitiu-me dar-lhe condições de vida melhores mas a conciliação é possível mas não se torna fácil e talvez por essa razão não existem tantas mulheres em cargos de liderança.

Tenho um marido fantástico que me possibilitou crescer na minha carreira sem ele nada disto teria sido possível.

**7- Quais as consequências dessas estratégias?**

As consequências são momentos que perdemos na vida dos nossos filhos e, portanto, não é fácil depois viver com isso porque o tempo já passou.

**8- Quais as características que a definem como líder?**

É simples e é isso que me faz a número um no banco, já é a 5ª vez que me dão equipas que estão no último lugar e passam para 1º lugar.

O segredo é estar presente na equipa, mostrar que temos disponibilidade total e enfrentar os problemas junto das minhas equipas dando-lhes ferramentas para atingirem os melhores resultados possíveis.

O conjunto dos resultados das minhas equipas é o meu sucesso, mas eu trabalho para isso, sou muito dedicada e trabalho muitas horas (a hora normal de saída é às 16:30 mas as vezes são 20 horas e ainda estou no banco e chego a casa junto e volto para o computador as vezes até às 2 da manhã), claro que isto não é vida mas é o que me tem permitido chegar ao primeiro lugar equipa após equipa.

O principal é as equipas sentirem que estamos envolvidas nos problemas e nas conquistas.

**9- Quais os conselhos que poderia dar a outras mulheres que pretendem alcançar cargos de liderança?**

Eu não sou um exemplo para ninguém porque o meu cargo de liderança foi muito a custa da minha dedicação, trabalho e empenho e isso de alguma forma prejudicou-me enquanto família.

Os momentos que eu perdi e que já não os recupero como a primeira papinha, o primeiro passo do meu filho portanto por ai eu acho que as pessoas podem se dedicar mas sem excesso, o momento que se vive hoje é diferente do que se vivia há 20 ou 30 anos atrás quando eu iniciei a minha carreira profissional onde era muito mais difícil uma mulher vingar no meio de tantos homens, hoje em dia é muito mais fácil.

Acima de tudo quem quer vingar na sua carreira tem de mostrar que de facto esta com a empresa, batalha pelos resultados da empresa e para ser líder tem de se mostrar que não se trabalha sozinho e sabe trabalhar em equipa e partilhar informação.

**10- Pensando no futuro que praticas poderiam ser implementadas para as mulheres alcançarem o mesmo número em cargos de liderança que os homens?**

Eu acho que sim, até mesmo no meu início de carreira quando entrei na sonae não haviam mulheres a liderar e hoje a sonae é um bom exemplo que tudo mudou e existem mulheres capazes de atingir a liderança.

No meu caso específico eu entro como primeiro emprego e a colega que entrou comigo com muito mais experiência que eu acaba por ser chefiada por mim precisamente porque sou muito dedicada e focada e a sonae reconheceu-me e dai em diante começou a recrutar muito mais mulheres que homens.

Quando entrei no banco havia mais homens que mulheres em cargos de direção o que tem vindo a mudar, a própria administração e porque existem cotas que são obrigatórias por lei já começou a colocar mulheres na administração que é um bom sinal.

## **Anexo 2 – Entrevista a Rita Pereira, Diretora da sucursal da Amadora de Mass market do Millennium BCP**

### **1- Como foi o seu percurso até chegar a um cargo de liderança?**

Eu entrei para o banco com 15 anos num estágio associado ao instituto de formação bancária, entretanto renovei os estágios num trimestre de cada ano do curso que eram três anos. Aos 18 anos fiquei efetiva no banco, entrei posteriormente no instituto superior de gestão bancaria e fui tentando sempre ter a melhor versão de mim todos os dias, fiz sempre tudo para estar em primeiro lugar em qualquer que fosse o ranking ( seguros, credito pessoal, credito habitação que são os produtos core do banco ) fui conquistando a confiança de todos mas tinha a desvantagem de com tinha apenas 18 anos quando fiquei nos quadros do banco e fui olhada de lado do tipo “ esta miúda e ainda nos tira o lugar “ mas devagarinho consegui conquistar a confiança de todos e ter mais experiência. Entretanto, aos 24 anos sou convidada para ser subdiretora do mass market que como sabes é um segmento do banco onde estão maior parte das sucursais inseridas eu aceitei com todo o gosto e fui mãe pela segunda vez mas isso não me impediu que após um ano e meio voltasse ao banco e assumir a função de diretora comercial aos 27 anos e até aos dias de hoje tenho tido promoções por mérito porque dou sempre o melhor de mim e acho que isso é o mais importante.

### **2- Em algum momento sentiu que o facto de ser mulher poderia condicionar a sua carreira?**

Não de todo, nunca senti em momento alguma diferenciação por ser mulher até pelo contrário muitas vezes diziam “Metam os olhos nesta miúda que ela é uma força da natureza”.

**3- Por que razão acha que os homens ocupam maioritariamente os cargos de liderança no setor bancário?**

Eu honestamente associo que os homens tem mais enquadramento para funções de gestão porque durante muito tempo por volta da década de 70 / 80 as mulheres não eram aceites na banca, nomeadamente no Millennium que antigamente era a Nova rede. Obrigatoriamente durante algum tempo as promoções que existiam eram homens porque não existiam mulheres, eu penso que isso ainda seja uma consequência.

Atualmente, eu não tenho essa ideia porque estão a ser cada vez mais promovidas a cargos de chefia mulheres, talvez por estarem a ser inseridas gradualmente cada vez mais mulheres no ramo e, portanto, a mulher tem tanto ou mais capacidade do que homem para liderar.

**4- Sente que o setor bancário discrimina os trabalhadores por género?**

Não de todo, eu nunca senti isto e acho que não existia uma diferenciação de género.

**5- Que fatores considera relevantes para alcançar um cargo de liderança?**

Acho que temos de ser a nossa melhor versão todos os dias e mostrar que merecemos o lugar por mérito próprio.

**6- Qual a estratégia que adota para conciliar o papel de mãe com a sua vida profissional?**

Esta pergunta fez-me pensar porque não é fácil, nomeadamente quando os meus filhos ficam doentes é um problema porque nos com a responsabilidade que temos, existem sempre pessoas que dependem de nos e por mais autonomia que se de algumas funções que delegamos tem de ser supervisionadas.

Não é fácil conciliar a vida de mãe com o trabalho, no entanto eu tento quando chego a casa viver só para eles, ou seja, até eles irem dormir a atenção é focada neles e depois deles adormecerem pontualmente tenho de ir ao computador tratar de processos urgentes para o dia seguinte.

**7- Quais as consequências dessas estratégias?**

A estratégia aqui associada sinceramente é um desgaste físico e emocional porque é preciso ser-se muito organizada preparando refeições, tudo para a escola porque a nossa carga horaria é muito excessiva porque as 8 da manhã já estamos no trabalho e por vezes as 18:30 ainda lá estamos.

**8- Quais as características que a definem como líder?**

As características que me podiam definir eu associo a disponibilidade que eu tenho em ajudar os outros e ensinar corretamente todos os procedimentos e efetivamente tento sempre ser todos os dias 1% melhor que no dia anterior, isto é, tento e sei pelo feedback das pessoas com que trabalho que consigo exercer a função de líder e não de chefe portanto eu sou a pessoa que estou sempre disponível para tudo, super compreensiva e priorizo o bem estar no trabalho é também muito importante para que a pessoa seja mais produtiva e eficaz nas suas funções.

**9- Quais os conselhos que poderia dar a outras mulheres que pretendem alcançar cargos de liderança?**

É nunca desistirem se for efetivamente um objetivo, devem lutar e traçar metas e terem o foco necessário.

O importante é nunca desistirem e acreditarem sempre que são capazes.

**10- Pensando no futuro que praticas poderiam ser implementadas para as mulheres alcançarem o mesmo número em cargos de liderança que os homens?**

Depende do ramo, por exemplo nos no banco vamos imaginar que há uma fornada que num ano de contratações só contratamos homens ou 80% homens e 20% mulheres não é fácil existir igualdade, tudo depende do número de homens ou número de mulheres que estejam na instituição.

Eu acho é que uma vez que as mulheres tem os mesmos direitos que os homens simplesmente tem de ser elas próprias e tem que lutar pelos seus objetivos, sendo diferentes e viverem na sua alta *performance* diariamente porque nos todos os dias temos de dar o melhor de nos.

### **Anexo 3- Entrevista a Sofia Soares, Subdiretora da sucursal de Benfica de Mass market do Millennium BCP**

#### **1- Como foi o seu percurso até chegar a um cargo de liderança?**

Foi uma evolução progressiva, iniciei funções como assistente de cliente e passei para um cargo de liderança após 6 anos na área comercial.

#### **2- Em algum momento sentiu que o facto de ser mulher poderia condicionar a sua carreira?**

Senti alguma “estagnação” na altura em que engravidei, percebi que o facto de ter filhos condicionaria os meus horários no local de trabalho e que não me foi dada oportunidade de evolução pela chefia, por não ter a mesma disponibilidade que um homem teria.

#### **3- Por que razão acha que os homens ocupam maioritariamente os cargos de liderança no setor bancário?**

Penso que essa tendência está a diminuir, no entanto é notória que a liderança é maioritariamente feita por homens, talvez pelo facto de não terem horários tão rígidos, terem disponibilidade total, faz com que se confunda esta situação com competência.

#### **4- Sente que o setor bancário discrimina os trabalhadores por género?**

Pessoalmente não sinto isso atualmente.

#### **5- Que fatores considera relevantes para alcançar um cargo de liderança?**

Conhecimento dos objetivos da empresa, capacidade de organização, capacidade de comunicar claramente e saber trabalhar em equipa e não individualmente.

**6- Qual a estratégia que adota para conciliar o papel de mãe com a sua vida profissional?**

Organização e planeamento é fundamental.

**7- Quais as consequências dessas estratégias?**

Na área comercial de uma empresa, nem sempre é fácil esta estratégia, por vezes planeamos um dia e é impossível seguir esse planeamento, porque surgem imprevistos que alteram por completo o rumo do nosso planeamento, por vezes a família passa para 2º plano, o que me deixa extremamente frustrada, porque considero que o inverso é o que deve sempre prevalecer.

**8- Quais as características que a definem como líder?**

Capacidade de comunicar, sensibilidade para perceber as necessidades das pessoas que trabalham comigo, capacidade de delegar.

**9- Quais os conselhos que poderia dar a outras mulheres que pretendem alcançar cargos de liderança?**

Acreditarem sempre que são capazes, não ter estigmas de inferioridade relativamente aos homens, trabalhem sempre com foco.

**10- Pensando no futuro que praticas poderiam ser implementadas para as mulheres alcançarem o mesmo número em cargos de liderança que os homens?**

O tratarem todas as pessoas de igual forma e avaliarem as pessoas pela sua capacidade.

#### **Anexo 4 – Entrevista a Marina Portugal, Diretora do Gabinete de Asilo e Refugiados do SEF**

**1- Como foi o seu percurso até chegar a um cargo de liderança?**

Quando entrei fui logo selecionada para coordenar grupo de pessoas. Por ter demonstrado na fase de estágio empenho, determinação, metódica e por ser boa comunicadora.

**2- Em algum momento sentiu que o facto de ser mulher poderia condicionar a sua carreira?**

Na minha organização 50% são mulheres. Mesmo assim, inicialmente os homens recebiam com mais facilidade convites para liderança.

**3- Por que razão acha que os homens ocupam maioritariamente os cargos de liderança?**

Penso que seja pela cultura institucional que se revela difícil mudar.

**4- Sente que o setor público discrimina os trabalhadores por género?**

Provavelmente sim. Os homens têm sempre mais possibilidade de serem convidados a ocupar lugares de dirigente. Na prática é sim, mas a legislação não o permite

**5- Que fatores considera relevantes para alcançar um cargo de liderança?**

Empenho, trabalho, dedicação, espírito de iniciativa, boa comunicação e visibilidade, ou seja é necessário mostrar o que valem. Interpelar o chefe e partilhar ideias.

**6- Qual a estratégia que adota para conciliar o papel de mãe com a sua vida profissional?**

Se não for uma boa mãe, também não sou uma boa profissional. É isso devemos fazer passar junto dos superiores hierárquicos. O princípio de base é o mesmo. Impor se limite de trabalho que não prejudique a hora de jantar, mesmo que depois se tenha de trabalhar pela noite dentro.

**7- Quais as consequências dessas estratégias?**

Feliz no trabalho e feliz em casa. Realização pessoal alcançada

**8- Quais as características que a definem como líder?**

Humanismo, tolerância e compreensão. Apoio sempre à minha equipa, valorizando a família. Resultado: equipa motivada porque não sacrifica a Família

**9- Quais os conselhos que poderia dar a outras mulheres que pretendem alcançar cargos de liderança?**

Liderar e agir sem imitar o homem. Valorizar sempre a família. Agir ao feminino

**10- Pensando no futuro que praticas poderiam ser implementadas para as mulheres alcançarem o mesmo número em cargos de liderança que os homens?**

As empresas serem obrigadas a recrutar 50% efetivos femininos. Cada departamento ter 50% mulheres

## **Anexo 5 – Entrevista a Marta Bento, Gerente na caixa geral de depósitos**

### **1- Como foi o seu percurso até chegar a um cargo de liderança?**

Defino-me como uma pessoa atenta, curiosa, que gosta de aprender e fazer coisas novas. Estas características têm-me permitido evoluir enquanto profissional e enquanto pessoa. Estou na banca há 25 anos, sou líder de equipas desde 2010, e todo o percurso até chegar a este ponto teve como base aprender o máximo com todas as pessoas à minha volta e fazer formações e cursos nas áreas em que fui sentido que precisava de mais ferramentas.

### **2- Em algum momento sentiu que o facto de ser mulher poderia condicionar a sua carreira?**

Nunca pensei muito nisso. As minhas forças concentram-se em fazer o melhor possível e superar-me diariamente.

### **3- Por que razão acha que os homens ocupam maioritariamente os cargos de liderança no setor bancário?**

Trata-se de um setor muito tradicional. A pouco e pouco as mudanças vão acontecendo. Provavelmente os homens têm tendência em se proteger uns aos outros.

### **4- Sente que o setor bancário discrimina os trabalhadores por género?**

No banco em que trabalha não sinto isso.

### **5- Que fatores considera relevantes para alcançar um cargo de liderança?**

Primeiro é preciso querer.

Depois é necessário muito investimento em tempo, formação, estar disponível para aproveitar as oportunidades ainda que elas exijam sacrifícios momentâneos. Estar atento à evolução da atividade e posicionarmo-nos um passo à frente para sermos a melhor opção quando surgir a vaga.

**6- Qual a estratégia que adota para conciliar o papel de mãe com a sua vida profissional?**

Ter uma definição clara das prioridades, uma to do list diária e uma gestão eficiente do tempo.

**7- Quais as consequências dessas estratégias?**

É preciso tomar opções. Desde que as prioridades estejam bem definidas não há lamentos.

**8- Quais as características que a definem como líder?**

Eu trabalho afincadamente a liderança positiva e humanizada. É preciso respeitar cada um de forma individual e respeitar a equipa. Sou pragmática, assertiva e resiliente. A minha missão é descobrir o potencial de cada colaborador e dar-lhes ferramentas e oportunidades para o desenvolverem.

**9- Quais os conselhos que poderia dar a outras mulheres que pretendem alcançar cargos de liderança?**

Nunca baixar os braços nem deitar a toalha ao chão. O caminho faz-se caminhando e é preciso essencialmente ser-se feliz a fazer o caminho. Obter resultados é a melhor resposta que podemos dar.

**10- Pensando no futuro que praticas poderiam ser implementadas para as mulheres alcançarem o mesmo número em cargos de liderança que os homens?**

Sem dúvida que um melhor sistema de apoio para os filhos ajudaria as mulheres a terem outras oportunidades.